

# WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

---

Nummer 244, März 2022

## Entgeltgleichheit im digitalen Wandel?

**Eine explorative Studie zu betrieblichen Prüfungen der Entgeltgleichheit von Frauen und Männern**

Andrea Jochmann-Döll, Christina Klenner und Alexandra Scheele

---

### Auf einen Blick

Nach wie vor klafft eine erhebliche Lücke zwischen den durchschnittlichen Arbeitsentgelten von Frauen und Männern. Zum einen soll das Entgelttransparenzgesetz (EntgTranspG) diese Entgeltlücke verringern. Zum anderen bietet die Digitalisierung von Arbeit sowohl neue Chancen als auch neue Herausforderungen für Entgeltgleichheit. Das Papier untersucht Formen und Verfahren der betrieblichen Prüfung gemäß EntgTranspG. Dabei legt es Hemmnisse und Gelingensbedingungen für Entgeltgleichheit unter den Vorzeichen einer zunehmenden Digitalisierung offen.

© 2022 by Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)



„Entgeltgleichheit im digitalen Wandel?“ von Andrea Jochmann-Döll, Christina Klenner und Alexandra Scheele ist lizenziert unter

**Creative Commons Attribution 4.0 (BY).**

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

**ISSN 2509-2359**

# Inhalt

Zusammenfassung.....	4
1. Einleitung .....	9
2. Entgeltgleichheit und ihre Prüfung aus rechtlicher Perspektive.....	14
3. (Wie) Haben Betriebe Entgeltgleichheit geprüft? .....	17
3.1 Nur wenige prüfende Betriebe – Hemmnisse und Motive.....	17
3.2 Betrieb Lebensmittel: Entgeltprüfungen auf Initiative des Betriebsrats .....	23
3.3 Ressourcenmangel im Betrieb Medizintechnik: Entgeltprüfung trotz Betriebsvereinbarung von der Agenda gefallen.....	28
3.4 Resignation im Betrieb Mobilität: Kein Hebel für die Entgeltgleichheit, auch nicht für spezialisierte Betriebsräte .....	31
3.5 Betrieb Software: Zuerst ein neues Entgeltsystem – dann die Entgeltgleichheit der Geschlechter .....	36
3.6 Zwischenfazit 1: Wie sind die Chancen für Prüfungen der Entgeltgleichheit? .....	39
4. Digitalisierung: Chance für die Neubewertung von Arbeit? .....	42
4.1 Arbeitsanforderungen im digitalen Wandel.....	42
4.2 Betrieb Lebensmittel: Digitalisierung als Chance für Höherbewertung .....	43
4.3 Betrieb Mobilität: Digitalisierung als langsamer und mitbestimmter „Segen für die Mitarbeiter“?! .....	48
4.4 Zwischenfazit 2: Digitale Evolution statt Revolution.....	56
5. Betriebliche Prüfungen der Entgeltgleichheit von Frauen und Männern – aktuelle Herausforderungen unter Bedingungen der Digitalisierung.....	58
5.1 Verbesserung der Voraussetzungen für Prüfungen der Entgeltgleichheit .....	58
5.2 Anpassung der Prüfungen an Veränderungen der Arbeit durch Digitalisierung .....	63
5.3 Trotz alledem: Neue Chancen für die Entgeltgleichheit.....	65
Literatur.....	67
Autorinnen.....	73

## Zusammenfassung

Nach wie vor klafft eine erhebliche Lücke zwischen den durchschnittlichen Arbeitsentgelten pro Stunde von Frauen und Männern. Aktuell beträgt in Deutschland der Gender-Pay-Gap 18 Prozent (2021). Um diese Entgeltlücke zu verringern, trat 2017 das Entgelttransparenzgesetz (EntgTranspG) in Kraft. Es sieht neben einem individuellen Auskunftsanspruch auch betriebliche Prüfungen der Entgeltgleichheit vor, wobei die Betriebe in der Wahl der Prüfverfahren frei sind.

Eine erste Fragestellung im vorliegenden Working Paper bezieht sich auf diese betrieblichen Prüfungen der Entgeltgleichheit. Während verschiedene Evaluationen des Entgelttransparenzgesetzes bereits gezeigt haben, dass die Mehrheit der Betriebe diese nur freiwillige Prüfung ihrer Entgeltstrukturen nicht durchgeführt hat, lag der Fokus dieser explorativen Untersuchung auf den Bedingungen in jenen Betrieben, in denen solche Prüfungen durchgeführt wurden oder vorgesehen waren. Die untersuchten Betriebe stellen also keine repräsentative, sondern eine gezielte Auswahl engagierter Betriebe dar.

In den Blick genommen wurde, warum die Betriebe diese Prüfungen angestrebt haben, welche Verfahren dabei angewandt wurden und zu welchen Ergebnissen sie geführt haben. Gelang es, oder warum gelang es trotz guter Absicht nicht, eine valide Prüfung durchzuführen? Welche Schlussfolgerungen über fördernde Faktoren für aussagekräftige betriebliche Entgeltgleichheitsprüfungen lassen sich daraus ableiten und welche Hemmnisse werden sichtbar?

Darüber hinaus wurde untersucht, welche Bedeutung die Digitalisierung von Arbeit für Entgeltgleichheit und ihre Überprüfung hat. Ausgangspunkt bildet die Feststellung, dass sich Berufe und Arbeitstätigkeiten sowie berufliche Anforderungen und Belastungen im Zuge der Digitalisierung wandeln. Worin bestehen – in den ausgewählten Betrieben und Tätigkeitsfeldern – die veränderten Arbeitsanforderungen? Gehen sie in die Arbeitsbewertung ein? Und schließlich: Wie müssen Veränderungen durch Digitalisierung in den Prüfverfahren ihren Niederschlag finden?

Beiden Untersuchungsrichtungen liegt die Erkenntnis zugrunde, dass die Ursachen für die Entgeltungleichheit zwischen den Geschlechtern auch auf der betrieblichen Ebene liegen. Bisherige Forschung hat gezeigt, dass die Unterbewertung von Berufen und Tätigkeiten, die überwiegend von Frauen ausgeübt werden, eine der Ursachen für den Gender-Pay-Gap ist. Diese Unterbewertung kommt auch durch eine nicht geschlechtsneutrale Arbeitsbewertung in betrieblichen Entgeltsystemen oder Tarifverträgen oder durch die nicht ihrer Tätigkeit angemessene betriebliche Eingruppierung von Frauen in die Entgeltgruppen zustande. Die zu geringe

Bewertung weiblich dominierter Tätigkeiten entsteht beispielsweise, wenn wesentliche Anforderungen an ihre Tätigkeiten nicht berücksichtigt oder nur gering bewertet werden.

Empirische Grundlage der vorliegenden Studie ist eine explorative Untersuchung in vier Betrieben („Positivauswahl“), in denen Betriebsratsvorsitzende und -mitglieder mehrfach befragt wurden. In zwei Betrieben wurden zudem Beschäftigte, deren Arbeitsplätze sich durch Digitalisierung verändert hatten, sowie ausgewählte Führungskräfte befragt. Außerdem wurden Expert\*inneninterviews mit Gewerkschaftsvertreter\*innen und Berater\*innen für Entgeltgleichheit geführt. Eine Analyse betrieblicher Dokumente rundete das Design ab.

Die Untersuchungen in den vier ausgewählten Betrieben zeigten, dass keiner der untersuchten Betriebe die Entgeltgleichheit im umfassenden Sinne und modellhaft geprüft hat, obwohl die Betriebsräte in allen vier Betrieben von der Notwendigkeit einer Überprüfung überzeugt sind und es durchaus Bemühungen dazu gegeben hat. Die Untersuchung bestätigte darüber hinaus, dass der geringe Stellenwert, den das Entgelttransparenzgesetz der Durchsetzung der Entgeltgleichheit zubilligt, indem es nur zu freiwilligen Entgeltgleichheitsprüfungen auffordert, die Motivation der Akteure beeinflusst.

Weder bei den in die Untersuchung einbezogenen zwei Gewerkschaften noch in den untersuchten Betrieben befand sich das Thema Entgeltgleichheit im Zentrum der Arbeit; vielmehr rangierten mehrere andere Themen weiter oben auf der Agenda. Das wirkte sich auch auf die Wahl der Methoden und die Ressourcenbereitstellung aus. Nur in einem einzigen Betrieb (Lebensmittel) gab es substanzielle Verbesserungen der Entgelte. Hier war das Entgeltniveau der Frauen sehr niedrig und die Kolleginnen scheuten die rechtliche Auseinandersetzung vor Gericht nicht. Diese endete allerdings in Form eines Vergleichs, da das Gericht sich an den – die unterschiedliche, teils geschlechterstereotype Arbeitsbewertung festschreibenden – Tarifvertrag gebunden sah. Die angestrebte Veränderung der Arbeitsbewertung im (überalterten) Tarifvertrag konnte nicht erreicht werden.

Generell zeigt sich, dass Entgeltprüfungen vor diesem Hintergrund nach wie vor vom besonderen Engagement einzelner betrieblicher und gewerkschaftlicher Akteur\*innen abhängen, die von ihren gleichstellungspolitischen Überzeugungen sowie Gerechtigkeitsvorstellungen geleitet werden. Förderlich kann sich auswirken, wenn der Arbeitgeber ebenfalls Wert auf Gleichstellung legt oder sich aus Gründen der Personalrekrutierung und/oder Imagepflege als gleichstellungsorientiert präsentieren will.

Als Hemmnis steht dem entgegen, dass der Glaube an die Diskriminierungsfreiheit der Tarifverträge bei vielen betrieblichen und gewerk-

schaftlichen Akteur\*innen nahezu ungebrochen ist. Zugleich schätzten die Gewerkschafter\*innen ein, dass es manchen Betriebsräten schwerfällt, ihre eigene Arbeit – z. B. hinsichtlich ihrer Zustimmung zur betrieblichen Eingruppierung – kritisch zu reflektieren. Fortbestehende geschlechtsbezogene Stereotype bei betrieblichen Akteuren können hinzukommen. Weiterer Hemmfaktor sind Befürchtungen bei Betriebsräten, dass Umverteilungen (zumindest der Lohnzuwächse) notwendig werden könnten, wenn Entgeltprüfungen zu Aufwertungen von mit Frauen besetzten Arbeitsplätzen führen würden.

Unsere Empirie belegt, dass es auch in den grundsätzlich an Prüfungen interessierten Betrieben schwierig ist, diese durchzuführen, wenn es an Ressourcen, sowie teilweise an Wissen über Methoden für betriebliche Entgeltprüfungen fehlt.

Im Hinblick auf die *Ressourcen*, die für die Durchführung betrieblicher Prüfungen aufzuwenden sind, zeigen sich deutliche Grenzen. Bei den umfangreichen Aufgaben, die Betriebsräte haben, ist die Mitwirkung an einer validen Entgeltprüfung kaum zu leisten. Generell stehen die *laufenden Anforderungen* der Betriebsratsarbeit im Widerspruch zu der Herausforderung, ein *strukturelles Problem* wie den Gender-Pay-Gap anzugehen. Die Befragten betonten, wie aufwändig für sie Datenbeschaffung, Auswertung und Aufbereitung von Ergebnissen ist. In einem Betrieb wurde dem Betriebsrat der Zugang zu bestimmten Daten verwehrt, als er die vom Arbeitgeber durchgeführte Entgeltprüfung vertiefen wollte.

Nötig wäre die Möglichkeit, auf zusätzliche Ressourcen zurückzugreifen. Diese können personeller Art (etwa zeitweilige zusätzliche Freistellungsansprüche) oder finanzieller Art (Anspruch auf finanziell geförderte externe Beratung) sein. Auch die Verfügbarkeit digitaler, einfach zu handhabender Prüfinstrumente und Tools gehört hierzu. Mit digitalisierten Prüfverfahren könnte eine Prüfung nicht nur die Validität der Ergebnisse sicherstellen, sondern auch weniger zeitliche und personelle Ressourcen erfordern. Allerdings ersetzen solche Prüfverfahren nicht den Prozess, der im Betrieb zu organisieren ist, um aus den Ergebnissen dann Schlussfolgerungen zu ziehen und Schritte hin zu mehr Entgeltgleichheit zu gehen.

Zum nicht geringen Teil scheint auch der *Mangel an Wissen* über Definition und Bestimmung „gleichwertiger Arbeit“, über Arbeitsbewertung und über Prüfverfahren für wenig aussagefähige Prüfungen mit verantwortlich zu sein. Praxisorientierte Leitfäden und Informationen hierüber sind zahlreich, auch leicht zugänglich im Internet, vorhanden. Ihnen würde nicht nur mehr Bedeutung, sondern auch mehr Aufmerksamkeit verliehen, wären Prüfungen der Entgeltgleichheit verpflichtend.

Zur zweiten Fragestellung des Working Papers zeigt sich, dass die Digitalisierung zu Veränderungen der Arbeit und ihrer Anforderungen führen. Dabei werden die Veränderungen von den Befragten eher als langsame Veränderung in kleinen Schritten („Evolution“), denn als plötzliche und umfassende Veränderung („Revolution“) wahrgenommen. Dies mag mit der Bedienungsfreundlichkeit und Nutzerorientierung der neuen digitalen Techniken und Werkzeuge zusammenhängen, oder aber mit der Alltäglichkeit digitaler Technik und ihrem Wiedererleben im privaten Alltag. Die empfundene Langsamkeit der Veränderungen birgt jedenfalls die Gefahr, dass die veränderten Arbeitsanforderungen nicht wahrgenommen werden und infolgedessen bei der Arbeitsbewertung und Entgeltfindung keine Berücksichtigung finden.

Im Ergebnis unserer exemplarischen Untersuchung ergeben sich als Folge der Digitalisierung vor allem drei neue Herausforderungen für Prüfungen der Entgeltgleichheit. Die erste Herausforderung besteht darin, *Tätigkeitsbeschreibungen* in regelmäßigen Abständen *anzupassen*. Jeweils aktuelle Tätigkeitsbeschreibungen stellen noch mehr als bislang eine notwendige Grundlage seriöser Prüfungen der Entgeltgleichheit im Sinne diskriminierungsfreier Entlohnung dar. Das gilt für betriebliche Eingruppierungsrichtlinien und für Tarifverträge gleichermaßen.

Eine Minimalanforderung ist es, nach einer Umstellung auf digitalisierte Arbeit an einem Arbeitsplatz die *Eingruppierung* der betroffenen Arbeitnehmer\*innen hinsichtlich der neuen Anforderungen und Belastungen zu *überprüfen*. Die Voraussetzung für Aktualisierungen und Anpassungen ist, dass überhaupt Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile für die Stellen vorhanden sind. Wo es diese bisher nicht gibt, ist das nachzuholen.

Eine bisher ungelöste Frage ist, wie, von wem, mit welchen Abläufen und Verfahren die Dynamik von Anforderungen und Belastungen beobachtet, gemessen, bewertet und in den Eingruppierungsgrundlagen erfasst werden kann. Leitlinien für die Vorgehensweise sowie ein regelmäßiger Rhythmus können hierfür hilfreich sein.

Die zweite Herausforderung besteht darin, *veränderte Anforderungen*, gerade im kognitiven Bereich (ohne veränderte formale Qualifikationsanforderung), im Bereich psychischer Belastungen und in Bezug auf die Verantwortung der Einzelnen *angemessen, differenziert und geschlechtsneutral abzubilden*.

Als dritte Herausforderung ergibt sich aus beiden Fragestellungen, dass eine *Modernisierung* vieler Tarifverträge auf die Tagesordnung gestellt werden müsste. Zentral ist dabei, Tätigkeits- und Funktionsbeschreibungen generell zu überprüfen, so dass alle veränderten Anforderungen und Belastungen an den Arbeitsplätzen erfasst werden. Tarifliche Orien-

tierungs-, Richt- oder Niveaubispiele müssen ebenfalls überprüft und verändert werden. Die Geschlechtsneutralität und Diskriminierungsfreiheit der Tätigkeitsbeschreibungen wäre eine wesentliche Anforderung.

Auch wenn unsere explorative Untersuchung in den vier Betrieben, die prinzipiell an Entgeltgleichheitsprüfungen interessiert sind, sowie die Expert\*inneninterviews insgesamt eher ernüchternd sind, zeigen sich doch auch einige Chancen für vermehrte Prüfungen der Entgeltgleichheit. Diese liegen *erstens* in der Beispielwirkung von erfolgreichen Projekten, wie im Betrieb Lebensmittel, und dem Engagement einzelner Personen in Betrieben und Gewerkschaften. Sie ergeben sich *zweitens* aus der allmählich steigenden Akzeptanz von Gleichstellungszielen in der Gesellschaft und bei betrieblichen Akteuren (auch mit Blick auf die Präsentation als attraktiver Arbeitgeber), so dass die Motivation für betriebliche Entgeltgleichheitsprüfungen steigen kann.

Eine weitere Chance liegt *drittens* darin, dass mancherorts auch unabhängig von Geschlechtergleichstellung ein Bedarf an Systematik und Transparenz in der Entgeltpolitik, mithin von den Beschäftigten empfundener Gerechtigkeit in der Entlohnung, entstanden ist, der ebenfalls Überprüfungen der Entgeltsysteme sowie der betrieblichen Eingruppierung erforderlich macht (wie der Betrieb Software zeigt). In diesem Zuge können Entgeltsysteme so gestaltet werden, dass sie sich förderlich für die Entgeltgleichheit der Geschlechter auswirken.

Auch durch die Digitalisierung wird schließlich *viertens* der Bedarf an Veränderungen der Arbeitsbewertungssysteme spürbarer, da sich Tätigkeiten sowie Anforderungen und Belastungen an den Arbeitsplätzen wandeln. Das kann weitere Chancen auf valide Entgeltgleichheitsprüfungen mit sich bringen.

Auch mit Blick auf die gesetzlichen Grundlagen zeichnen sich Handlungsbedarfe ab: Die derzeit mit dem Entwurf einer EU-Entgeltgleichheitsrichtlinie vorbereitete Stärkung der unionsrechtlichen Grundlagen für die Durchsetzung der Entgeltgleichheit wurde in den Expert\*innen-Interviews als unterstützend angesehen. Spätestens mit Inkrafttreten dieser neuen EU-Richtlinie würde es erforderlich, das bestehende Entgelttransparenzgesetz zu reformieren oder durch ein effektives Entgeltgleichheitsgesetz zu ersetzen, das betriebliche Prüfungen verbindlich macht, auch für Betriebe mit weniger als 500 Beschäftigten. Außerdem wären bindende Anforderungen zu formulieren, wie betriebliche Prüfverfahren auszugestalten sind. Besonders effektiv wäre die direkte Vorgabe von geeigneten, zertifizierten Prüfverfahren.

# 1. Einleitung

Gleiches Entgelt für gleiche oder gleichwertige Arbeit – dieses Grundprinzip der Entgeltgleichheit von Frauen und Männern ist rechtlich geboten, aber noch längst keine Realität in Deutschland. Der Gender-Pay-Gap gibt den Unterschied zwischen den Bruttostundenverdiensten von Frauen und Männern an, ist insofern also kein unmittelbarer und hinreichender Hinweis auf die Verwirklichung dieses Prinzips, aber dennoch ein zentraler Indikator der Gleichstellung der Geschlechter (Jochmann-Döll / Scheele 2020, S. 8 ff.). Zuletzt ist der Gender-Pay-Gap in Deutschland zwar auf nunmehr 18 Prozent leicht zurückgegangen (Statistisches Bundesamt 2021), hat sich jedoch in den letzten 20 Jahren hartnäckig um die 20-Prozent-Marke bewegt (Jochmann-Döll / Scheele 2020, S. 6). Im europäischen Maßstab ist der Entgeltnachteil von Frauen in Deutschland überdurchschnittlich hoch (eurostat 2021).

Aktuell hat die Covid-19-Krise neue Risiken für die Gleichstellung der Geschlechter mit sich gebracht, da Mütter häufiger als Väter ihre Arbeitszeit verkürzt haben, um die Betreuung ihrer Kinder während des Lockdowns sicherzustellen und dies mittel- und langfristig mit einer Erhöhung des Gender-Pay-Gaps verbunden sein kann (Zucco/Lott 2021, S. 22). Darüber hinaus haben Analysen gezeigt, dass ein hoher Anteil der systemrelevanten Berufe unterbewertet (Lübker/Zucco 2020) und unterdurchschnittlich bezahlt (Koebe et al. 2020) ist – und zugleich Frauen in diesen Berufen überrepräsentiert sind.

Nachweislich ist die Unterbewertung von Arbeit, die überwiegend von Frauen ausgeübt wird, eine der Ursachen für die Entgeltungleichheit (Busch 2013; Hausmann/Kleinert/Leuze 2015; Klammer/Klenner/Lillemeier 2018). Diese Unterbewertung kann *zum einen* durch eine nicht geschlechtsneutrale und Frauen benachteiligende Arbeitsbewertung in Entgeltsystemen entstehen. Die zu geringe Bewertung weiblich dominierter Tätigkeiten entsteht beispielsweise dann, wenn wesentliche Anforderungen dieser Tätigkeiten nicht berücksichtigt oder nur gering bewertet werden. Die Arbeitsbewertung findet ihren Niederschlag in tariflich, gesetzlich oder betrieblich vorgesehenen Entgeltsystemen (wie bspw. Manteltarifverträgen) oder Entgeltschemata (vgl. Chicha 2016).

*Zum anderen* kann eine Unterbewertung von Arbeit durch die nicht angemessene betriebliche Eingruppierung von Frauen in die Entgeltgruppen zustande kommen. Dies wäre beispielsweise dann der Fall, wenn Frauen Tätigkeiten ausüben, die über das Anforderungsniveau ihrer aktuellen Entgeltgruppe hinausgehen.

Mit dem Ziel, das Gebot der Entgeltgleichheit umzusetzen, trat am 6. Juli 2017 das *Gesetz zur Förderung der Transparenz von Entgeltstrukturen (EntgTranspG)* in Kraft. Es sieht neben einem individuellen Auskunftsanspruch auch *betriebliche Prüfverfahren zur Entgeltgleichheit* vor.

Doch die Mehrheit der Betriebe hat sich nicht aktiv um die Umsetzung des Entgelttransparenzgesetzes bemüht. Eine geschlechtersensible Überprüfung der Entgeltstrukturen erfolgte nur in einem kleinen Teil der Betriebe, wobei das Gesetz noch nicht einmal in allen Fällen als Auslöser angegeben wurde (Baumann/Klenner/Schmidt 2019; vgl. auch BMFSFJ 2019, S. 18). Stattdessen könnten Initiativen einzelner engagierter Personen, bereits begonnene Programme zu „Gleichstellung, Gender und Diversity“ oder auch Imagegründe und arbeitsmarktbezogene Überlegungen im Hintergrund gestanden haben, wie auch unsere Untersuchungen gezeigt haben.

Verwunderlich ist die geringe Aktivität der Betriebe nicht, da die im ursprünglichen Gesetzentwurf vorgesehene verpflichtende betriebliche Entgeltgleichheitsprüfung im Gesetzgebungsverfahren in eine rein freiwillige Prüfung umgewandelt wurde.

Daher wird in diesem Working Paper als erstes danach gefragt, ob und wie die Betriebe die Aufforderung des Entgelttransparenzgesetzes umgesetzt haben, betriebliche Entgeltstrukturen zu prüfen. Haben sie Arbeitsbewertung und Eingruppierung unter die Lupe genommen? Wir haben diese Frage in vier ausgewählten Betrieben exemplarisch untersucht.

Eine Prüfung der betrieblichen Entgeltstrukturen ist – so unsere These – auch deshalb von Bedeutung, weil sich die Arbeitswelt durch den Einsatz digitaler Technologien erheblich verändert hat und nicht nur alte Berufe und Tätigkeiten verschwinden und neue entstehen, sondern auch bestehende Arbeitsplätze mit neuen Anforderungen verbunden sind. Es ist zu vermuten, „dass die im Zuge von Digitalisierung veränderten Anforderungen noch nicht berücksichtigt sind“ (Jürgens/Hoffmann/Schildmann 2017, S. 68).

Noch ist also nicht auszumachen, ob im Zuge der digitalisierungsbedingten Umbrüche Geschlechterungleichheiten auf dem Arbeitsmarkt und in den Unternehmen nivelliert oder verstärkt werden und inwieweit dadurch die Entgeltlücke verringert wird. Selbst wenn Digitalisierung „neue Chancen für den Aufstieg von Frauen in Unternehmen“ (BMFSFJ 2021, S. 145) bietet, da damit ein flexibleres Arbeiten möglich wird, muss sich dies nicht notwendigerweise positiv auf die Entgeltgleichheit auswirken, solange die bisherigen Arbeitszeitmuster aufgrund der ungleichen Verteilung von Care-Arbeit zwischen den Geschlechtern bestehen bleiben (vgl. Gärtner/Lange/Stahlmann 2020) und zudem kulturelle Muster der Ab- und Aufwertungen beruflicher Tätigkeiten, z. B. von personenbe-

zogenen Dienstleistungstätigkeiten entlang von Geschlechterstereotypen Bestand haben (Scheele 2019).

So identifizieren beispielsweise Bergmann et al. (2021) für den Einzelhandel in Österreich verschiedene Mechanismen, durch die digitale und andere technologische Kompetenzen der überwiegend weiblichen Beschäftigten unsichtbar werden. Im Kern sind es gesellschaftliche Zuschreibungen, die eng mit der geschlechtlichen beruflichen Arbeitsteilung verknüpft sind: die Klassifikation des Verkaufsberufes als weitgehend frei von Technik sowie die Annahme, dass Technik, die im Einzelhandel Anwendung findet, Alltagstechnik ist und dass dementsprechend die Kompetenzen zur Bedienung digitaler Technologien als selbstverständlich vorausgesetzt werden.

Entsprechend stimmte eine der ersten Analysen genderspezifischer Verteilungseffekte der Digitalisierung von Grabka (2016) wenig hoffnungsvoll, sie ließ eher negative Effekte für Frauen erwarten. Auch für verschiedene Gruppen von IT-Berufen zeigt sich, dass Frauen weniger verdienen als Männer (Zucco 2021, S. 35), wenn auch die (unbereinigten) Entgeltlücken im Vergleich zu anderen Berufen eher zu den niedrigeren zählen.

Im dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung (BMFSFJ 2021, S. 151) wird deshalb „eine Analyse der Tätigkeitsbeschreibungen sowie Arbeitsbewertungsverfahren, welche die Ansprüche einer geschlechtergerechten Beschreibung, Bewertung und Entlohnung der Tätigkeit sowie der erforderlichen digitalisierungsbezogenen Kompetenzen berücksichtigen“ als ein Ansatzpunkt für mehr Geschlechtergerechtigkeit im Prozess der Digitalisierung identifiziert. Bisher sind jedoch eine angemessene und geschlechtergerechte Erfassung und Berücksichtigung von veränderten Anforderungen durch digitalisierte Arbeit keine Selbstverständlichkeit. Jürgens et al. (2017, S. 68) fordern deshalb, dass Arbeitgeber und Sozialpartner „ihre Instrumente der Arbeitsplatzbewertung dahingehend überarbeiten, diese Kriterien in der Bewertung abzubilden und damit diskriminierungsfreie Löhne zu ermöglichen“.

Der Zusammenhang zwischen Digitalisierung von Arbeit, Arbeitsbewertung und Prüfungen der Entgeltgleichheit, oder allgemeiner formuliert: die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Entgeltgleichheit sind bisher noch kaum bearbeitet worden (BMFSFJ 2021, S. 145) Einen Überblick bieten die Expertise von Pimminger/Bergmann 2020 und die Literaturstudie von Maier 2021.

Vor diesem Hintergrund behandeln wir in dieser Studie außerdem die Frage, ob und wie Prüfungen auf Entgeltgleichheit zwischen Männern und Frauen im Zuge der Digitalisierung vieler Arbeitsplätze angewendet werden. Wie verändern sich Anforderungen an den Arbeitsplätzen? Wie fin-

den die Veränderungen der Anforderungen, die infolge der Digitalisierung entstehen, Eingang in die Arbeitsbewertung? Wäre mit der Neubewertung von Arbeit die Chance verbunden, auch frauendominierte Arbeitstätigkeiten angemessen(er) zu entlohnen?

Das Working Paper ist folgendermaßen aufgebaut: Nach einer kurzen Erläuterung der Rechtslage (Kapitel 2) präsentieren wir in Kapitel 3 die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zu betrieblichen Prüfungen der Entgeltgleichheit. Welche förderlichen Bedingungen und Hemmnisse zeigen sich in den vier von uns betrachteten Betrieben? Kapitel 4 behandelt die Frage, inwiefern die Digitalisierung eine Gefahr oder eine Chance für eine Neubewertung der Arbeit darstellt. Auf Basis von Beschreibungen der Digitalisierungsprozesse in zwei Fallbetrieben wird gezeigt werden, dass zwar gewisse Chancen bestehen, im Zuge der Digitalisierung Schritte in Richtung Entgeltgleichheit zu unternehmen und eine Aufwertung bisher gering bewerteter frauendominierter Tätigkeiten zu erreichen, diese aber eher vorsichtig zu bewerten sind. Kapitel 5 fasst die Herausforderungen zusammen und formuliert politische Handlungsempfehlungen.

Das Projekt „Prüfung der Entgeltgleichheit und Digitalisierung“  
Förderung: Hans Böckler Stiftung, Projektnummer 2020-985-9

#### **Methodisches Design des Projekts**

Die hier vorliegende Studie basiert auf den Ergebnissen einer 15-monatigen qualitativen Forschung, in deren Rahmen

- vier Betriebe untersucht, darunter zwei Betriebe auch besucht wurden,
- Expert\*inneninterviews sowie Interviews mit Betriebsrät\*innen, Beschäftigten und einer Werksleitung durchgeführt wurden.

Konkret wurden leitfadengestützte Expert\*innen-Interviews geführt mit

- Gewerkschaftsvertreter\*innen der Gewerkschaften IG Metall und der Gewerkschaft Nahrung, Genuss und Gaststätten (n = 6) und
- Berater\*innen für Entgeltgleichheit (n = 5)

sowie weitere leitfadengestützte Interviews mit

- Betriebsratsmitgliedern/-vorsitzenden aus den Betrieben Lebensmittel, Mobilität, Medizintechnik und Software (n = 13),
- mit einer Werksleitung
- sowie mit Beschäftigten und Personalleiter\*innen in den Betrieben Lebensmittel (n = 7) und Mobilität (n = 4).

Die Interviews wurden digital aufgezeichnet, zusammenfassend transkribiert und im Hinblick auf die Forschungsfragen ausgewertet.

Tabelle 1: Empirische Basis in Betrieben

<b>Anonymname des Betriebes</b>	<b>Lebensmittel</b>	<b>Medizintechnik</b>	<b>Mobilität</b>	<b>Software</b>
Betriebsgröße/ Beschäftigtenzahl	200 bis 500	500 bis 1.000	mehr als 1.000	500 bis 1.000
Frauenanteil an Beschäftigten	43 Prozent	33 Prozent	17 Prozent	52 Prozent
überwiegendes Qualifikationsniveau im Kernbereich / Hauptgeschäft des Betriebes	gering bis mittel	sehr hoch	hoch bis sehr hoch	hoch
tarifgebunden	ja	nein, aber Orientierung am Tarifvertrag	ja	nein
durchgeführte Interviews	10	2	9	2
Betriebsbesuch	ja	nein	ja	nein

Quelle: eigene Darstellung

## 2. Entgeltgleichheit und ihre Prüfung aus rechtlicher Perspektive

Entgeltgleichheit bedeutet aus rechtlicher Sicht die Umsetzung des Grundsatzes des gleichen Entgelts für gleiche oder gleichwertige Arbeit. Er ist seit vielen Jahren im deutschen wie im internationalen Recht verankert, wie beispielsweise seit 1949 in Artikel 3 Abs. 2 Grundgesetz, der nach einer Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts aus dem Jahr 1955 (BAG 15.01.1955, 1 AZR 305/54) auch die Entgeltgleichheit der Geschlechter umfasst. Auf europäischer Ebene fand sich der Grundsatz der Entgeltgleichheit von Beginn an in den Verträgen der Europäischen Staatengemeinschaft, aktuell ist er in Artikel 157 des Vertrages zur Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV, früher EG-Vertrag) verankert.

„Jeder Mitgliedstaat stellt die Anwendung des Grundsatzes des gleichen Entgelts für Männer und Frauen bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit sicher.“ (Artikel 157 AEUV)

Für die tatsächliche Umsetzung der Entgeltgleichheit gab die Europäische Kommission in den vergangenen Jahrzehnten immer wieder wertvolle Impulse und Anstöße durch Richtlinien, Mitteilungen und Empfehlungen. Auch der Europäische Gerichtshof interpretierte und konkretisierte das Prinzip der Entgeltgleichheit in einer Reihe von Entscheidungen (vgl. zusammenfassend Winter 2010, S. 322 ff.).

So zielte die Empfehlung der Europäischen Kommission aus dem Jahr 2014 auf die Stärkung des Grundsatzes des gleichen Entgelts für Frauen und Männer durch Transparenz (EU-Kommission 2014). In ihr wurde den Mitgliedstaaten unter anderem empfohlen,

- Beschäftigten die Möglichkeit zu geben, Informationen über Entgelte von Gruppen anderer Beschäftigter mit gleicher oder gleichwertiger Arbeit zu erhalten,
- Unternehmen und Organisationen mit mehr als 50 Beschäftigten zu einer regelmäßigen Berichterstattung über das Entgelt zu verpflichten,
- in Unternehmen und Organisationen mit mehr als 250 Beschäftigten die Durchführung von Entgelt-Audits zu gewährleisten,
- den Begriff der gleichwertigen Arbeit zu präzisieren,
- den Einsatz geschlechtsneutraler Arbeitsbewertung und beruflicher Einstufung zu fördern und die Arbeitgeber und Sozialpartner hierzu besonders zu ermutigen.

Da diese Empfehlungen von vielen Mitgliedstaaten nicht umgesetzt wurden und sich der Fokus auf Transparenz als zu eng gefasst erwies, wurde

im Jahr 2021 ein Entwurf für eine neuen EU-Richtlinie zur Entgeltgleichheit vorgestellt (EU-Kommission 2021). Er enthält Konkretisierungen der genannten Empfehlungen und darüberhinausgehende Maßnahmen wie beispielsweise die Offenlegung des Entgeltes in Stellenausschreibungen, ein Verbandsklagerecht und Vorschriften zu gemeinsamen Entgeltbewertungen von Arbeitgebern und Interessenvertretungen.

In Deutschland wurde den Empfehlungen der EU-Kommission aus dem Jahr 2014 durch das Entgelttransparenzgesetz (EntgTranspG) nachgekommen, das im Jahr 2017 in Kraft trat und neben einem allgemeinen Teil mit grundsätzlichen Bestimmungen zur Entgeltgleichheit drei Maßnahmen zur Förderung der Entgelttransparenz vorsieht: einen individuellen Auskunftsanspruch über das Entgelt in Betrieben mit mehr als 200 Beschäftigten, eine Aufforderung an private Arbeitgeber mit mehr als 500 Beschäftigten, betriebliche Verfahren zur Prüfung der Entgeltgleichheit durchzuführen und eine Berichtspflicht über Maßnahmen zur Gleichstellung und Entgeltgleichheit für Arbeitgeber mit mehr als 500 Beschäftigten, die nach den §§ 264 und 289 des Handelsgesetzbuches zur Erstellung eines Lageberichts verpflichtet sind.

Das EntgTranspG war das Ergebnis eines langen Gesetzgebungsprozesses, in dem unterschiedliche Interessengruppen und -verbände immer wieder entweder ihre generelle Ablehnung gegen ein solches Gesetz oder spezifische Kritikpunkte artikulierten sowie vielfältige Änderungsanliegen formulierten. Insofern lässt sich das schließlich verabschiedete Gesetz als Kompromiss bewerten, dessen Wirkungskraft von vielen Seiten als gering eingestuft wurde. Kritisiert wurden neben dem Fehlen eines Verbandsklagerechtes insbesondere die Freiwilligkeit der betrieblichen Prüfverfahren, das Ausklammern tariflicher Entgeltbestimmungen aus der Prüfung sowie das Ausblenden der Frage geschlechtsneutraler und diskriminierungsfreier Arbeitsbewertung zur Feststellung gleichwertiger Arbeit (djb 2016; Deutscher Bundestag 2017; Deutscher Gewerkschaftsbund 2017).

Vorliegende Analysen bestätigen die vermutete geringe Wirkungskraft des EntgTranspG hinsichtlich der Überprüfung der Entgeltstrukturen im Betrieb. Trotz der im Gesetz enthaltenen Aufforderung, eine Überprüfung der Entgeltgleichheit vorzunehmen, ist die Mehrheit der Betriebe in den ersten beiden Jahren nach Inkrafttreten des EntgTranspG nicht aktiv geworden. Gemäß einer Befragung des WSI von mehr als 2.000 Betriebsräten wurde zwischen 2016 und 2018 in gut einem Drittel der Betriebe (35 Prozent) eine solche Überprüfung durchgeführt, um die Entgelte von Frauen und Männern diskriminierungsfrei zu gestalten (Baumann/Klener/Schmidt 2019, S. 19). Sie fand also teilweise bereits vor dem Inkrafttreten des Gesetzes statt.

Auch die von der Bundesregierung in Auftrag gegebene, empirisch breit angelegte Studie zur Evaluation des Entgelttransparenzgesetzes weist aus, dass nur knapp die Hälfte der Unternehmen ein Prüfverfahren durchlaufen hat. Außerdem wird bestätigt, dass das Gesetz oft nicht der Auslöser der Entgeltprüfungen gewesen ist (BMFSFJ 2019, S. 18). Zu ähnlichen Ergebnissen kommt das Unternehmen Willis Towers Watson in seiner „Fair Pay Studie“ (Ballhausen/Frank/von Platen 2020): Von den 79 befragten Unternehmen verschiedener Branchen und Betriebsgrößen prüft danach nur gut jedes dritte Unternehmen regelmäßig die Entgeltgleichheit.

Problematisch ist nicht nur die geringe Zahl von betrieblichen Prüfungen der Entgeltgleichheit, sondern auch, dass das Entgelttransparenzgesetz den Unternehmen weitgehende Freiheit in der Wahl der Prüfverfahren lässt. Dies führt dazu, dass die (wenigen) prüfenden Unternehmen ganz überwiegend eigene Verfahren anwenden, statt sich auf bereits entwickelte Analyseverfahren zu stützen. Nach der WSI-Befragung nutzten nur neun Prozent der prüfenden Unternehmen ein extern entwickeltes Verfahren (Baumann/Klenner/Schmidt 2019, S. 11), nach der „Fair Pay Studie“ waren es sechs Prozent (Ballhausen/Frank/von Platen 2020).

Für die Aussagekraft des Prüfergebnisses ist es jedoch entscheidend, dass die gewählten Verfahren den rechtlichen Anforderungen an Prüfverfahren genügen und geeignet sind, die Gewährleistung der Entgeltgleichheit der Geschlechter zu überprüfen (Jochmann-Döll 2021a). Dies kann keineswegs als selbstverständlich vorausgesetzt werden, da hierfür eine spezielle Expertise erforderlich ist, die noch nicht in allen Unternehmen aufgebaut werden konnte.

Und selbst öffentlich angebotene Verfahren entsprechen nicht immer den rechtlichen Anforderungen, wie eine Analyse zeigte: Nur wenige Verfahren „prüfen die Gewährleistung des Rechtsgrundsatzes des gleichen Entgelts für gleiche oder gleichwertige Arbeit und erfüllen damit die Anforderungen des deutschen und europäischen Rechts an die Prüfung des Entgeltgleichheitsgrundsatzes [...]. Gegenstand der meisten Verfahren ist die Ermittlung und statistische Analyse der betrieblichen Entgeltlücke. Dies führt jedoch zu unvollständigen oder gar irreführenden Schlussfolgerungen für die Entgeltgleichheit im Betrieb, da die für das gezahlte Entgelt geleistete Arbeit nicht in den Blick genommen wird“ (Jochmann-Döll 2021b, S. 61).

## 3. (Wie) Haben Betriebe Entgeltgleichheit geprüft?

Nur wenige Betriebe in Deutschland haben Überprüfungen der Entgeltgleichheit durchgeführt. Auf der Suche nach den Ursachen hierfür haben wir Gewerkschaftssekretär\*innen und Berater\*innen als Expert\*innen zu ihren Einschätzungen über Motive und Hemmnisse für Entgeltprüfungen in den ihnen bekannten Betrieben befragt. Sie kommen in Kapitel 3.1 zu Wort.

Außerdem wurden im Rahmen unseres Projektes Betriebsratsmitglieder aus vier Betrieben<sup>1</sup> zu betrieblichen Prüfungen der Entgeltgleichheit befragt. Die jeweiligen Bedingungen, Motive und Hemmnisse in diesen vier Betrieben werden in den Kapiteln 3.2.1–3.2.4 dargestellt. Ein zusammenfassendes Zwischenfazit schließt das Kapitel ab (3.3).

### 3.1 Nur wenige prüfende Betriebe – Hemmnisse und Motive

#### 3.1.1 Der Blick der Expert\*innen auf die betriebliche Ebene

Im Organisationsbereich der befragten Gewerkschaften haben nur wenige Betriebe Entgeltgleichheitsprüfungen durchgeführt. Dafür gibt es nach Einschätzung der befragten *Expert\*innen aus Gewerkschaften* eine Reihe von Gründen. Sie haben den Eindruck, dass sich Betriebs- und Personalräte angesichts ihrer knappen personellen Ressourcen anderen Themen mit höherer Priorität widmen als dem Thema Entgeltgleichheit.

Ein weiterer Grund sei ein gewisser, bei den Betriebsrät\*innen anzutreffender „Produktstolz“. Sie versuchten, ihre Aufgaben gut zu machen und möchten auch, dass sie nach außen als erfolgreich wahrgenommen werden, und „trotzdem entsteht die Entgeltlücke“, was ihnen unangenehm sei (I 2). Hinzu käme die Befürchtung, dass Entgeltungleichheiten dem Betriebsrat negativ ausgelegt würden. Die Gewerkschaftssekretär\*innen schätzen ein, dass es innerhalb der Interessenvertretungen nicht unumstritten sei, die Eingruppierungspraxis des eigenen Unternehmens kritisch

---

1 Es ist zu beachten, dass der Untersuchungsbereich auf zwei Branchen (vgl. Kasten zur Methode) und auf mitbestimmte Betriebe begrenzt war. Etwaige beispielhafte Fälle in anderen Branchen mögen daher ebenso fehlen wie einseitig vom Arbeitgeber initiierte Entgeltgleichheitsprüfungen per se nicht in die Untersuchung eingeschlossen werden konnten.

zu analysieren, da man ja im Rahmen der Mitbestimmung selbst daran mitgewirkt habe. Ähnliches gelte für diskriminierungskritische Analysen tariflicher Regelungen.

Der „schwerste Schritt“ sei jedoch, so die Einschätzung einer Befragten der NGG, zu verstehen, dass inhaltlich unterschiedliche Tätigkeiten gleichwertig sein können und Ansatzpunkte zu entwickeln, wie diese mögliche Gleichwertigkeit festgestellt werden kann (I 6).

Allerdings gibt es auch positive Beispiele betrieblicher Aktivitäten: So gibt es nach Auskunft der befragten Expert\*innen einen großen Betrieb im Organisationsbereich der IGM, der die Geschlechtergerechtigkeit der Eingruppierungen analysiert habe. Sie haben dort „festgestellt, dass die Eingruppierungen alle richtig sind und dass diese Entgeltlücke verursacht wird dadurch, dass die Frauen in den unteren Entgeltgruppen eingruppiert sind und die Männer eher in den oberen“ (I 1). Dann begann in dem Betrieb die Ursachenanalyse, ein Gleichstellungsausschuss wurde gebildet und es wurden Aktivitäten angemahnt. Auch in einem zweiten Großbetrieb ihres Organisationsbereichs wurde nach Einschätzung der gewerkschaftlichen Expert\*innen erfolgreich vorgegangen.<sup>2</sup>

Auch im Organisationsbereich der NGG wurde ein Betrieb als besonders vorbildlich benannt. Dieser ist durch die vom Betriebsrat initiierten Entgeltprüfungen und die daraufhin folgende verbesserte Eingruppierung der Beschäftigten bundesweit bekannt geworden, und der Betriebsrat wurde mit dem Betriebsrätepreis ausgezeichnet.

Als sehr wichtig wurde von den Expert\*innen die Rolle engagierter Akteur\*innen eingeschätzt. Aufgrund fehlender verbindlicher Vorgaben spielten engagierte Einzelne im Betriebsrat eine besondere Rolle, die es vielerorts jedoch nicht gebe. Zum Teil handele es sich aus Sicht der Betriebsräte jedoch um ein sehr spezielles „Nischenthema“, da in manchen Betrieben nur wenige Frauen tätig sind.

Zum anderen Teil spielten jedoch auch geschlechterbezogene Stereotype eine Rolle, die dazu führen, dass sich Frauen weniger engagieren. In den meisten Betrieben sei es nicht selbstverständlich, dass Frauen sich um Entgeltfragen kümmern: „Es sind nur ganz, ganz wenige Frauen in den Entgeltausschüssen“ (I 4). Es habe sich die Auffassung eingeschlichen: „Entgeltfragen sind Männersache“ (I 4).

Damit das Thema in den Betrieben größere Aufmerksamkeit bekommt, könnten die Gewerkschaften positive Erfahrungen von Betriebsräten mit Entgeltprüfungen in ihrem Organisationsbereich bekannt machen und damit zum einen vermitteln, dass Entgeltgleichheit kein Nischenthema ist

---

<sup>2</sup> Diese beiden Betriebe konnten allerdings im Rahmen des Projekts nicht untersucht werden, da der Feldzugang durch die Pandemie erschwert war und die Betriebsräte keine Ressourcen hatten, sich zu beteiligen.

und Entgeltungleichheit aufgrund vielfältiger Faktoren zustande kommt und nicht Ergebnis einer schlechten Betriebsratsarbeit ist. Zum anderen könnte dadurch die Verantwortung von Betriebsräten für die Entgeltgleichheit in ein realistisches Licht gerückt werden, so dass diese von den „best practices“ lernen und sich motiviert sehen, selbst eine ähnliche Überprüfung durchzuführen.

### **3.1.2 Stellenwert von Entgeltgleichheit innerhalb der Gewerkschaften**

Die IGM hat zwar eine ganze Reihe von Aktivitäten entfaltet, um die Umsetzung der Entgeltgleichheit in den Betrieben zu fördern, dennoch ist in den Betrieben bisher noch wenig geschehen.

Das Problem der geringen Priorität des Themas Entgeltgleichheit besteht auch innerhalb der Gewerkschaften selbst. Alle vier Befragten der IGM sind sich einig, dass Entgeltgleichheit aktuell weder auf der gewerkschaftlichen noch auf der betrieblichen Agenda weit oben steht. Dies gilt, obwohl das Thema die Organisation nicht erst seit der vor einigen Jahren gestarteten Kampagne „Auf geht’s – Faires Entgelt für Frauen“ beschäftigt, sondern eine lange Tradition besitzt. Zudem ist Entgeltgleichheit eigentlich eines von drei Schwerpunktthemen der Frauen- und Gleichstellungspolitik der Gewerkschaft.

Ähnlich bei der NGG: Entgeltgleichheit bildet zwar auch hier einen Schwerpunkt der gleichstellungspolitischen Arbeit seit auf dem Gewerkschaftstag 2012 entsprechende Anträge dazu beschlossen, eine Arbeitsgruppe gebildet und zusätzliche personelle Ressourcen dafür zur Verfügung gestellt wurden. Damit war die „Initiative Lohngerechtigkeit“ ins Leben gerufen worden. Sie hat zum Ziel, alle Tarifverträge der NGG mit Hilfe des Prüfinstrumentariums [eg-check.de](http://eg-check.de) auf Diskriminierungsfreiheit zu prüfen und ggf. Änderungen zu verhandeln. Zu dieser Zeit hatte die Gewerkschaft auch eine weibliche Vorsitzende.

Allerdings sind momentan neben den „üblichen Entgelttrunden“ sowie neben der Bewältigung der Coronakrise (einschließlich dadurch bedingter Insolvenzen) die Themen Arbeitszeit, Altersvorsorge und Qualifizierung vorrangige Schwerpunkte der Arbeit. Hemmend wirkt sich im NGG-Bereich beim Thema Entgeltgleichheit aus, dass es nur wenige bundesweite Tarifverträge gibt und die Regionen ihre tarifliche Arbeit weitgehend autonom gestalten können. Kein Landesbezirk der NGG sei bisher der tarifpolitischen „Initiative Lohngerechtigkeit“ gefolgt.

Auch bei der IGM werden aktuell andere Prioritäten gesetzt. Verstärkt durch die COVID-19-Pandemie stehen nach Einschätzung der Befragten

damit zusammenhängende Themen wie Kurzarbeit, Beschäftigungssicherung oder die Vier-Tage-Woche an erster Stelle. Des Weiteren werden Arbeitszeitfragen, bei denen die IG Metall tarifpolitische Erfolge erzielt hat, sowie Alterssicherung als weitere wichtige Themen genannt. Generell wird bezüglich frauenpolitischer Themen festgestellt,

„dass man die am ehesten machen kann, wenn mal Zeit dafür ist. [...] Und es ist ja nie Zeit für so etwas, ne? Und gerade jetzt auch in der Situation merken wir halt, es ist die Krise, wir reden über ganz viel Stellenabbau und da passt halt Entgeltgleichheit von Frauen und Männern – wir weisen da natürlich drauf hin, dass es da jetzt auch wieder zu einer Verschärfung kommen kann –, aber da muss man auch ganz ehrlich sagen: Wir haben gerade andere Baustellen.“ (I 3)

Allerdings war das Thema Entgeltgleichheit in den Gewerkschaften außerhalb ihrer frauen- und gleichstellungspolitischen Strukturen und Akteur\*innen auch vor der Krise nicht populär. So findet beispielsweise der „Tag der betrieblichen Entgeltgleichheit“ nur ein begrenztes Echo. Auch an der IGM-Kampagne „Auf geht's – Faires Entgelt für Frauen“ beteiligten sich bisher nur wenige Betriebe. Die „Initiative Lohngerechtigkeit“ der NGG wird zwar trotz der Krise weiterverfolgt, doch das Thema „müsste aus der Frauenecke herausgeholt werden, ins Herz der Gewerkschaftsarbeit reingepflanzt werden“ (I 5).

Die Befragten der IGM weisen auf die Widersprüchlichkeit hin, dass es zwar viele Gewerkschaftskolleg\*innen gäbe, die gleichstellungsorientiert sind und mit hoher intrinsischer Motivation arbeiten, aber gerade das Entgeltthema als „heikel“ (I 3) wahrgenommen werde. Daneben gäbe es auch Kollegen, die an alten Rollenbildern von der Frau als „Hinzuverdienerin“ festhalten. Dies wird auch von einer/einem Befragten der Gewerkschaft NGG bestätigt.

Für die innergewerkschaftliche Priorisierung des Themas wäre es hilfreich, wenn der Gesetzgeber verbindliche Maßnahmen zur Gewährleistung der Entgeltgleichheit formulieren würde. Dies könnte Gewerkschaften veranlassen, mit ihrer Expertise an die Betriebe heranzugehen und Unterstützung bei der Umsetzung dieser Maßnahmen anzubieten.

### 3.1.3 Die Sicht von Berater\*innen

Ergänzend zu den gewerkschaftlichen Experten und Expertinnen konnten die von uns interviewten *Berater\*innen* für Entgeltgleichheit zu den (wenigen) Betrieben Auskunft geben, die sie bei einer innerbetrieblichen Prüfung der Entgeltgleichheit begleitet haben.

Ein direkter Zusammenhang zu den betrieblichen Prüfverfahren gemäß Entgelttransparenzgesetz war in den Projekten der befragten Bera-

ter\*innen selten gegeben. Allerdings wurde berichtet, dass das Gesetz einen Impuls gegeben und dem Thema der Entgeltgleichheit zu größerer Aufmerksamkeit verholfen habe, sei es als rechtliche Anspruchsformulierung oder wegen der Unzufriedenheit mit den erteilten individuellen Auskünften und ihrer Folgenlosigkeit.

Die Berater\*innen haben vielmehr den Eindruck, dass sich Arbeitgeber in erster Linie für eine betriebliche Entgeltprüfung entscheiden, um das Unternehmen als *modernen und gleichstellungs- bzw. diversityorientierten Arbeitgeber* zu präsentieren.

In den prüfenden Unternehmen waren häufig bereits Leitbilder, Ziele und Pläne formuliert worden, um Gleichstellung der Geschlechter, Fairness bei der Bezahlung und eine Kultur der Wertschätzung von Diversität zu erreichen. Die Prüfung soll dann Sicherheit hinsichtlich des beschrittenen Weges vermitteln und den Erfolg der bisherigen Maßnahmen bestätigen.

In manchen Organisationen weckten *Knappheit auf dem Arbeitsmarkt* und entsprechende Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung den Wunsch nach einem Image als diskriminierungsfreier Arbeitgeber.

In einigen Fällen gab eine allgemeine (nicht unbedingt geschlechtsbezogene) *Unzufriedenheit mit dem gegenwärtigen Entgeltsystem* den Anstoß für eine Prüfung. Und in manchen Fällen führte umgekehrt die Prüfung der Entgeltgleichheit zu grundsätzlichen Überlegungen über die Entgeltfindung und machte den Bedarf an einem transparenten, systematischen und weniger komplexen Entgeltsystem offensichtlich.

Vor allem in internationalen Unternehmen und großen Konzernen wurde von Berater\*innen ein Trend beobachtet, dass sich einzelne Konzernbetriebe in der Rangfolge gegenüber anderen Konzernbetrieben absetzen wollen – auch mit Hilfe von Indizes bezüglich der Entgeltgleichheit. Auch *strengere Entgeltgleichheitsgesetze* in anderen Ländern, in denen Mutter- oder Schwesterunternehmen ansässig sind, könnten ein Motiv sein, Entgeltgleichheitsprüfungen durchzuführen. Darüber hinaus forderten neuerdings einzelne *Investoren* den Nachweis einer niedrigen Entgeltlücke als Voraussetzung ihres finanziellen Engagements – so eine Beobachtung von Berater\*innen.

Den Anstoß für das Prüfprojekt gaben in der Beratungspraxis der Befragten häufig die *Unternehmensleitungen* oder Fachabteilungen für Personalwesen und Vergütung, oft auch vertreten durch *Gleichstellungs- oder Diversitybeauftragte*. Die Unterstützung der obersten Führungsebene wurde von den befragten Berater\*innen als förderlich für die Prüfung und als unabdingbar für die Umsetzung von Maßnahmen wahrgenommen.

Der *Betriebs- bzw. Personalrat*, unterstützt durch die zuständige Gewerkschaft, war nur in einem der von den Befragten begleiteten Prüfprojekte die treibende Kraft. In anderen Fällen wurden die Interessenvertretungen als interessiert, häufig aber auch als zunächst eher reserviert und skeptisch wahrgenommen, da keine Veränderungen aufgrund der Prüfergebnisse erwartet wurden. Eine Beteiligung der Interessenvertretungen wurde dennoch als unabdingbar für den Erfolg eines Prüfprojektes angesehen.

Als förderlich für betriebliche Prüfungen der Entgeltgleichheit wurden von Berater\*innen die *Finanzierung aus Fördermitteln* verschiedener Geldgeber (EU-Programme, Antidiskriminierungsstelle u. a.) angesehen. Die Finanzierung der Projekte durch externe Fördermittel sei in vielen Fällen ausschlaggebend für ihre Realisierung gewesen. Ebenfalls positiv wirkten sich digitalisierte Prüfprogramme aus, da mit ihnen eine Prüfung weniger zeitliche und personelle Ressourcen benötige und Ergebnisse leichter erkennbar seien.

Wesentliche Hemmnisse für eine betriebliche Prüfung der Entgeltgleichheit liegen aus Sicht der Berater\*innen einerseits in *finanziellen und personellen (zeitlichen) Ressourcen*, die im Betrieb benötigt werden. Andererseits nahmen die Berater\*innen auch inhaltliche *Widerstände* wahr, aufgrund derer dem Thema Entgeltgleichheit eine nur geringe Priorität zugeordnet wird. So werde Diskriminierung wegen des Geschlechts beim Entgelt von vielen Akteur\*innen wegen der geschlechtsneutralen Stellenbewertung und Eingruppierung nach tariflichen (oder betrieblichen) Regelungen als unwahrscheinlich angesehen. Das *Vertrauen in die Diskriminierungsfreiheit* geschlechtsneutral formulierter *kollektiver Regelungen* sei ungebrochen – ungeachtet eines möglichen Tatbestands der mittelbaren Diskriminierung, der bereits mehrfach beschrieben und wissenschaftlich belegt wurde (Lillemeier/Klenner 2014; Jochmann-Döll/Tondorf 2018; Jochmann-Döll/Ranftl 2010).

Auf Seiten der Betriebs- und Personalräte kommt hinzu, so die Erfahrung der Berater\*innen, dass sie die rechtlichen Möglichkeiten als schwach einschätzen, Entgeltanpassungen (d. h. -erhöhungen) auf betrieblicher Ebene tatsächlich durchzusetzen. Auch das Entgelttransparenzgesetz schreibt Konsequenzen der Prüfung nicht verbindlich vor. Noch höher sind die Hürden, wenn Regelungen in Tarifverträgen aufgespürt werden, die ein Geschlecht benachteiligen (können). Änderungen tariflicher Entgeltregelungen können betriebliche Akteur\*innen nicht unmittelbar und nicht selbst, sondern allenfalls indirekt über ein Engagement innerhalb der Tarifparteien mittelfristig bewirken.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass Entgeltgleichheit nicht zu den zentralen Themen der entscheidenden Akteursgruppen zählt. Doch gleich-

zeitig verändert die Digitalisierung unsere Arbeitswelt auf vielfältige Weise. Im Folgenden wird deshalb betrachtet, ob die hiermit einhergehenden Veränderungen zu einer Verschärfung der bestehenden Problematik oder zu neuen Chancen für die (Prüfung der) Entgeltgleichheit in Betrieben führen.

### **3.2 Betrieb Lebensmittel: Entgeltprüfungen auf Initiative des Betriebsrats**

Der Betrieb Lebensmittel ist Teil eines international agierenden Lebensmittelproduzenten mit weniger als 300 Beschäftigten am Standort und einem Frauenanteil von etwa 43 Prozent. Er steht beispielhaft für eine durch den Betriebsrat initiierte Entgeltüberprüfung einzelner Bereiche auf der Basis von Tätigkeitsanalysen, die zu einer Höhergruppierung von bzw. Zulage für bestimmte(n) Beschäftigtengruppen geführt hat. Diese Prüfungen erfolgten unabhängig vom Entgelttransparenzgesetz, denn die dort formulierte Aufforderung zur Überprüfung betrieblicher Entgeltstrukturen betrifft den Untersuchungsbetrieb aufgrund der Beschäftigtenzahl und der Rechtsform nicht. Vielmehr hatte die Betriebsratsvorsitzende den Eindruck, dass der Wert verschiedener frauendominierter Tätigkeiten unterschätzt werde und die aktuelle Eingruppierung demzufolge für bestimmte Beschäftigtengruppen, insbesondere in die untere Tarifgruppe, nicht mehr zutreffend sei.

Der Schwerpunkt der Aktivitäten lag zunächst auf zwei frauendominierten Beschäftigtengruppen, deren Eingruppierung überprüft und verbessert werden sollte: Packerinnen und Anlagenleitungen. Hier und in zwei weiteren Bereichen wurde eine Entgeltprüfung mit Hilfe des Paarvergleichs zur Feststellung der Gleichwertigkeit aus dem Prüfinstrumentarium [eg-check.de](https://www.eg-check.de) vorgenommen.

#### **Beispiel Packerinnen: Automatisierung von einfachen Tätigkeiten und Höhergruppierung**

Durch die Einführung von neuen Maschinen wurden zuvor (ausschließlich von Frauen) manuell geleistete, niedrig qualifizierte und gering bezahlte Einpacktätigkeiten mit hohem Grad an Routine im Jahr 2010 automatisiert: Das Einpacken wird jetzt von Robotern übernommen. Eine Befragte schildert diesen Umstrukturierungsprozess folgendermaßen:

„Aber wir haben eben halt als, ja als Frauen am Band, wir haben gepackt. Wir waren die Packerinnen und keine Verantwortung. Das waren dann die Chefs, die dann kamen oder die Anlagenleitung und damals schon Bandbedienung und die hatten dann die Verantwortung. Wir waren nur rein weg, wir sollten packen, packen, packen. Und das hat sich wie gesagt, jetzt ja in dem Sinne ein bisschen

geändert. Jetzt sind da keine Frauen mehr, sondern nur noch Sauger und Arme.“ (I 26)

Im Zuge der Einführung von Robotern, die die produzierten Lebensmittel in die Schachteln packen, wurden von ehemals 20 Arbeitsplätzen 15 abgebaut und ein Großteil der zuvor als Packerinnen beschäftigten Frauen wurde auf andere Positionen versetzt.

Eine Befragte, die vor 26 Jahren als Packerin in dem Unternehmen begonnen hat und nun seit mehr als zehn Jahren in der Lebensmittelherstellung arbeitet, bezeichnet diesen Wechsel als „notgedrungen“ und betont „Ich wollte da gar nicht weg“. Auch wenn der Verdienst niedrig und die Arbeit stressig war, sei es eine schöne Zeit gewesen.

„Ja das war schön, war das. Das war echt / weil man hatte ja / es waren immer nur Frauen an den Anlagen. Klar man hatte da auch ein paar Frauen, mit denen man nicht so gerne gearbeitet hat, aber es war trotz / es war ein schönes Klima. Wir haben Nachtschichten gefahren und dann in den Nachtschichten hatten wir dann auch ein bisschen Musik. Also war richtig schön.“ (I 22)

Einige der älteren Packerinnen wurden nicht weiterbeschäftigt, sondern mit einer Abfindung in die Rente geschickt. Viele andere wurden jedoch an anderen Arbeitsplätzen eingesetzt. Die Betriebsrätin beschreibt, dass den Frauen jedoch mit den Worten „Frauen mit Computer! ... Das schaffen die nie“ (I 20) im Vorfeld der technische Sachverstand abgesprochen wurde, um die entsprechenden Maschinen zu bedienen, zu warten und Störungen zu beseitigen.<sup>3</sup> Erst durch die Intervention des Betriebsrates und den Hinweis auf die damit verbundene Diskriminierung, wurde den Frauen eine technische Qualifikation ermöglicht, so dass sie als Maschinenbedienerinnen – auch zur Bedienung der neu eingeführten mehrarmigen Packmaschinen – eingesetzt werden konnten. An ihrer Eingruppierung in die niedrigste Entgeltgruppe änderte sich jedoch zunächst nichts.

Auf Initiative der Betriebsratsvorsitzenden, die nach ihrer Wahl im Jahr 2010 von Beginn an das Interesse hatte, „endlich was für die Frauen in der Packerei zu tun“ (I 20), begannen die Mitarbeiter\*innen an den Packarbeitsplätzen, ihre ausgeführten Arbeiten zu dokumentieren. Sie notierten in Kalendern, wie sich ihre Tätigkeiten (durch die Automatisierung) verändert und welche Arbeiten sie an welchem Tag an der Maschine durchgeführt haben. Diese Notizen wurden anschließend vom Betriebsrat

---

3 Es handelt sich bei den geschlechtsbezogenen Zuschreibungen offenbar um ein grundsätzliches Problem. Auch die Werksleitung betont im Interview, dass es unterschiedliche Befähigungen von Frauen und Männern für unterschiedliche Tätigkeiten gäbe: „Klassisch ist es ja so / das sind einfach, nh? Sie haben ja bestimmte Tätigkeiten, für die manchmal Geschlechter besser geeignet sind. Wir haben das ja getestet. Männer in der Packerei haben es überhaupt nicht hingekriegt. Kann man mal drüber sprechen, ob man das denn nicht hätte sogar höherwertiger bezahlen müssen.“ (I 29)

zusammengefasst und an die Werksleitung weitergegeben und parallel mit dem Tarifgruppenkatalog des geltenden Tarifvertrages verglichen. Diese bilden jedoch die heutigen Tätigkeiten nicht mehr ab, so seien nicht nur die Oberbegriffe veraltet, sondern auch die Tätigkeitsbeispiele – „Backblech in den Ofen legen“ – spiegeln die Realitäten in der stark automatisierten Lebensmittelherstellung nicht mehr wider.

Doch durch die schriftliche Dokumentation der ausgeführten Arbeiten und die Analyse und Bewertung der Tätigkeiten und Anforderungen mit Hilfe des Paarvergleiches konnte nachgewiesen werden, dass an den betreffenden Arbeitsplätzen deutlich höhere Anforderungen gestellt wurden, als es der aktuellen Entgeltgruppe entsprach. Daraufhin wurden 100 Frauen zwei Lohngruppen höher eingruppiert – allerdings weiterhin auf einem vergleichsweise niedrigen Niveau. Gleichzeitig wurde die Berufsbezeichnung in Maschinenbediener\*innen geändert. Auch bei Neueinstellungen werden Eingruppierungen nunmehr direkt in die höhere Entgeltgruppe vorgenommen. Wurden zuvor Frauen grundsätzlich niedriger eingruppiert als Männer, so ist diese Diskriminierung im Zuge der Anpassungen beseitigt worden.

### **Beispiel Anlagenleitung: Mut zur Klage**

Auch die überwiegend weiblich besetzte Funktion der Anlagenleitung wurde mit Hilfe des Paarvergleichs aus dem Instrumentarium [eg-check.de](https://www.eg-check.de) bewertet. Das Ergebnis bezeichnete die Betriebsrätin als „erschreckend“. Es sei deutlich geworden, wie stark die Anforderungen in den letzten Jahren gestiegen seien und dass die Beschäftigten in der Anlagenleitung – darunter zwei Männer, die eine technische Vorbildung vorweisen konnten – höher eingruppiert werden müssten. Aufgrund der geänderten Arbeitsanforderungen der Anlagenleiter\*innen reichte der Betriebsrat gemeinsam mit der regionalen NGG und dem Gewerkschaftssekretär („alles gut vorbereitet“) 24 Eingruppierungsklagen für die Anlagenleitungen beim Arbeitsgericht ein. Die Unterlagen wurden von der Richterin eingehend geprüft und anschließend im Rahmen eines Gütetermins die Klagen mündlich verhandelt. Die Empfehlung der Richterin, sich gütlich zu einigen, wurde jedoch vom Arbeitgeber abgelehnt. Daraufhin forderte die Richterin auf, zehn Musterklagen einzureichen, die zur Verhandlung gebracht wurden.

### **„Der Tarifvertrag hat uns das Genick gebrochen“**

In der Verhandlung machte die Richterin deutlich, dass sie sich in ihrer Entscheidung an der geltenden Eingruppierungsgrundlage orientieren muss. In diesem Fall handelte es sich jedoch um einen bereits mehr als 30 Jahre alten Tarifvertrag, in dem die aktuellen Tätigkeiten der Anlagenleitung nicht angemessen abgedeckt wurden. Aus diesem Grund machte

sie erneut den Vorschlag, dass eine Einigung mit dem Arbeitgeber zustande kommen solle.

Mittlerweile standen die Zeichen für eine Einigung günstiger: Aufgrund eines personellen Wechsels im Betrieb hatte sich die Verhandlungssituation geändert und es konnte im Jahr 2019 eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen werden, mit deren Hilfe der Konflikt gelöst werden konnte. Die Klagen wurden daraufhin zurückgenommen, die Kosten für das Verfahren trug die Gewerkschaft und der Arbeitgeber konnte dem Gericht nachweisen, dass es zu einer Betriebsvereinbarung gekommen ist.

Die Lösung des Konflikts bestand darin, dass eine Zulage, für die an Anlagen Tätigen festgeschrieben wurde, die den Differenzbetrag zwischen der aktuellen und der höheren, gewünschten Entgeltgruppe ausgleicht. Sie kann, je nach Anzahl der zu betreuenden Anlagen, bis zu 150 Euro monatlich betragen. Die Zulagen sind an die Funktion Anlagenleitung gebunden und wurden rückwirkend gezahlt. Über das Entgelt wurde auch die Anerkennung der Leistung der bisherigen Anlagenleitungen verhandelt, die sich bisher nicht gewürdigt gefühlt haben.

Auch wenn diese Lösung im Einzelfall zufriedenstellend ist und auch in der Tarifkommission, wo Zulagen als einfache Lösung gesehen werden, bevorzugt werden, präferiert der Betriebsrat weiterhin eine Höhergruppierung im Tarifvertrag, da die Zulagen nicht von Dauer sein müssen. Die Betriebsrätin fasst zusammen:

„Wir hätten natürlich eine Höhergruppierung besser gefunden, muss ich ganz ehrlich sagen, das war ja unser Ziel gewesen, also ich habe da fest dran geglaubt, dass wir das schaffen, also ja, aber der blöde, Entschuldigung, dass ich das jetzt so sage, der veraltete Tarifvertrag, also der hat uns echt das Genick gebrochen.“ (I 20)

Der Betriebsrat verfolgt nun das Ziel, nach und nach alle Bereiche zu prüfen, um die Eingruppierung der Beschäftigten zu verbessern. Ging es am Anfang in erster Linie um eine höhere Eingruppierung der Frauen, werden nun auch Arbeitsplätze von Männern mit in die Prüfung einbezogen und es konnten bereits einige Erfolge verbucht werden. So stellte sich beispielsweise heraus, dass Männer in der Bäckerei unterschiedlich eingruppiert waren, was nach diesem Prüfungsprozess nun vereinheitlicht wurde, so dass alle in der Bäckerei beschäftigten Personen nun derselben Entgeltgruppe zugewiesen worden sind.

### **Entgeltprüfungen erfordern dauerhaftes Engagement**

Zusammenfassend zeigt sich an diesem Beispiel, dass betriebliche Überprüfungen der Arbeitsanforderungen und der Entgeltstrukturen auch in kleineren und mittleren Betrieben möglich sind – und dass diese auch

durchgeführt werden können, ohne dass dies eine „Jahrhundertaufgabe“ ist. Dies ist insofern wichtig zu betonen, als vielfach der hohe Aufwand als Argument gegen betriebliche Prüfverfahren angeführt wird. Allerdings zeigt sich auch, dass diese Überprüfungen kein „Selbstläufer“ sind, sondern es vielmehr Personen geben muss, die diese voranbringen (wollen). In unserem Untersuchungsbetrieb war es deshalb entscheidend, dass die Betriebsratsvorsitzende nach ihrer Wahl den Wunsch der Beschäftigten, dass „endlich mal etwas für die Frauen getan wird“ (I 21) ernst genommen hat und daraus gemeinsam mit den anderen Betriebsratsmitgliedern und mit der Unterstützung der Gewerkschaft einen Prozess zur Aufwertung von Frauenarbeitsplätzen angestoßen hat.

Es wurden alle Beschäftigten über Betriebsversammlungen aktiv in den Prozess eingebunden und der gesamte Prozess wurde sehr transparent gestaltet. Das bedeutet, dass auf den Betriebsversammlungen öffentlich gemacht wurde, welche Beschäftigtengruppen höher eingruppiert werden sollen. Indem das Thema der geringen Bezahlung zudem als allgemeines Thema der gerechten Bezahlung begriffen wurde, von der auch Männer bzw. Männerarbeitsplätze betroffen sind, stieß das Vorgehen innerhalb der Belegschaft auf eine breite Zustimmung.

Wichtig ist zudem, dass dieser Prozess nicht abgeschlossen ist, sondern dass Betriebsrat und Personalabteilung kontinuierlich die Veränderungen beobachten und zweimal im Jahr zu einem Austausch darüber zusammenkommen. Darüber hinaus beinhaltet die jährliche Mitarbeiter\*innenbefragung im Betrieb Fragen zu veränderten Anforderungen bzw. zur Entgeltsituation.

Allerdings zeigt dieses Beispiel auch die Hürden für eine Entgeltangleichung nach einer Prüfung der Entgeltstrukturen und der Eingruppierung – und verweist damit auch auf die entsprechenden Lücken des Entgelttransparenzgesetzes. Obwohl durch die Überprüfungen deutlich wurde, dass die Eingruppierung an verschiedenen Arbeitsplätzen nicht mehr den Anforderungen entspricht und sogar der Klageweg beschritten wurde, konnte die somit erforderliche Höhergruppierung der Beschäftigten nicht erreicht werden. Dabei stellte – wie beschrieben – der veraltete Tarifvertrag mit veralteten Beschreibungen der Tätigkeiten das entscheidende Hindernis dar.

### 3.3 Ressourcenmangel im Betrieb Medizintechnik: Entgeltprüfung trotz Betriebsvereinbarung von der Agenda gefallen

Der Betrieb Medizintechnik ist ein tarifungebundener, aber durch einen Betriebsrat mitbestimmter Betrieb, der durch eine der seltenen Betriebsvereinbarungen zum Entgelttransparenzgesetz auffällt, aber letztlich doch keine Überprüfung der Entgeltgleichheit von Frauen und Männern durchgeführt hat.

Hier werden – obwohl die Rahmenbedingungen grundsätzlich gut sind – die Schwierigkeiten für eine solide und aussagefähige Prüfung deutlich. Zu den förderlichen Rahmenbedingungen zählt, dass die Gleichstellung der Geschlechter für den Vorsitzenden des (nach Geschlecht quotierten) Betriebsrates einen hohen Stellenwert besitzt. Dies erklärt er mit seinen tiefen Gerechtigkeitsüberzeugungen. Auf der Arbeitgeberseite ist förderlich, dass Entgeltgleichheit dem Betrieb „wichtig als Wert“ ist (I 19)<sup>4</sup>. Das Unternehmen „nimmt so etwas wie Ethik schon sehr ernst“, allerdings, „Employer branding ist sicherlich mit ein Motiv“, um den Betrieb für Frauen attraktiv zu machen. Diese Wertorientierung galt auch schon vor Inkrafttreten des Entgelttransparenzgesetzes.

Das an den Tarifvertrag angelehnte Entgeltsystem wird vom Betriebsrat als „hart“ angesehen, denn es enthält Tätigkeitsbeschreibungen und eine Punktevergabe. Daher könnten Diskriminierungen vor allem dann vorkommen, wenn eine *Eingruppierung in die falsche Entgeltgruppe* erfolgen würde, indem höherwertige Tätigkeiten, die weibliche Beschäftigte verrichten, bei der Eingruppierung unbeachtet bleiben. Nach den bisherigen vorläufigen Auswertungen durch den Betriebsrat könnte dieser Faktor die Hauptursache für die niedrigeren Entgelte von Frauen sein.

Darüber hinaus scheint es, dass Frauen etwas schneller die Zielgehaltsgruppe ihrer Stelle erreichen, aber dann an die gläserne Decke stoßen und fast nie in die höchsten Entgeltgruppen kommen. In der mittleren „Brot- und Butter“-Gehaltsgruppe verdienen Frauen nach den Analysen des Betriebsrates sogar etwas mehr als Männer, und auch in den hohen Gehaltsgruppen ist der Verdienstunterschied nicht groß. Da aber der Frauenanteil in diesen Gruppen „wahnsinnig niedrig“ ist, werde nach Auffassung des Betriebsrates eine Analyse benötigt, die das sichtbar macht.

Ein zweites Einfallstor für mögliche Diskriminierungen ist der *variable, leistungsabhängige Entgeltbestandteil*. Eine Entgeltgruppe wird im Be-

---

4 Dieses und alle folgenden Zitate im Fließtext stammen aus den Interviews mit dem Betriebsratsvorsitzenden.

trieb Medizintechnik als Bandbreite angegeben, so dass das individuelle Entgelt von Beschäftigten innerhalb der Grenzen der Bandbreite schwanken kann. Diese Grenze beträgt 20 Prozent nach oben und nach unten; das entspricht in beiden Richtungen bis zu 1.500 Euro monatlich. Die Positionierung eines bzw. einer Beschäftigten innerhalb der Bandbreite ist als variabler Entgeltbestandteil anzusehen. Er orientiert sich an Beurteilungen, denen die am Anfang eines Jahres vereinbarten Ziele für den/die Beschäftigte/n zugrunde liegen. Die Beurteilungen, so schätzt der Betriebsratsvorsitzende ein, unterliegen jedoch einer gewissen Subjektivität. So zeigen die Analysen, die der Betriebsrat zu den Beurteilungsnoten durchführt, dass Teilzeitbeschäftigte im Durchschnitt schlechtere Beurteilungen erhalten.

Abgesehen von den genannten Problemen – der vertikalen Segregation, bei der Frauen schlechter abschneiden, sowie bei den von Beurteilungen abhängigen variablen Entgeltbestandteilen – ist der Problemdruck im Betrieb allerdings gering. Das hängt auch mit den hohen Entgelten zusammen. Der Betriebsrat ist deshalb der Auffassung, dass sie „da nicht so ein Megaproblem haben“. „Was wir nicht haben, sind konkrete Anlässe, dass wir sagen würden: Da läuft etwas schief!“ (I 19).

### **Die Betriebsvereinbarung fundierte die Absicht ...**

Die abgeschlossene Betriebsvereinbarung stellt eine Bekräftigung der Vorgaben des Entgelttransparenzgesetzes dar und unterstreicht die Absicht beider Betriebsparteien, die Entgelte bis zum Jahr 2018 zu überprüfen und geschlechtsbezogene Entgeltgleichheit anzustreben. Die Unternehmensseite erwartete, dass sich bei der Prüfung keine geschlechtsbezogenen Nachteile zeigen.

### **... doch die Prüfungen sind ins Stocken geraten**

Eine geschlechterbezogene Analyse der Entgeltstruktur wurde im Betrieb dennoch bis zum Jahr 2021, dem Zeitpunkt der Interviews, nicht abschließend durchgeführt. Der Arbeitgeber habe es sich, so der Betriebsrat, sehr einfach gemacht und lediglich geprüft, ob alle Regelungen geschlechtsneutral formuliert seien. Damit sah der Arbeitgeber seine Pflicht als erfüllt an. Der Betriebsrat stellt(e) jedoch höhere Ansprüche an eine Prüfung der Entgeltgleichheit, woraufhin der Arbeitgeber die Verantwortung für die Umsetzung der Betriebsvereinbarung an den Betriebsrat übergab – allerdings ohne die entsprechenden Ressourcen dafür zu schaffen. Die Firma gibt zwar an, in diesem Feld aktiv werden zu wollen, doch die Personalabteilung ist ausgedünnt und hat (zu) wenig Ressourcen. Dies gilt genauso für den Betriebsrat. Doch im Einzelnen:

**„Lieber spät als schlecht prüfen“**

Der Betriebsrat sah die Gefahr oberflächlicher und nicht aussagekräftiger Prüfung und wollte die Etablierung eines „schlechten“, also die Situation beschönigenden Verfahrens verhindern. Denn er befürchtete, stimmt die Betriebsratsseite einmal einem Verfahren zu, dann sei das (unzulängliche) Verfahren für Jahre gesetzt: „Das Problem, wenn einmal ein Verfahren etabliert ist – Median, Mittelwert und ein bisschen Show drumherum – dann wird das nicht besser.“ Daher sei es „besser nichts zu machen, als es schlecht zu machen.“

Notwendig sei eine Prüfung, aus der ersichtlich wird, wer wie schnell Karrierepfade durchläuft, denn beim innerbetrieblichen Aufstieg vermutet der Befragte durchaus ein Gleichstellungsproblem. Es sei deutlich zu erkennen, dass sich die Entgeltunterschiede durch die Zuweisung von Frauen und Männern zu den Entgeltgruppen ergeben, dass also Entgeltgleichheit auf das Engste mit dem innerbetrieblichen Aufstieg verknüpft ist, jedoch nicht im bislang vieldiskutierten (mangelnden) Aufstieg von Frauen in Führungspositionen.

Was wir in diesem Betrieb beobachten<sup>5</sup>, ist die Tatsache, dass es kaum formale Aufstiegswege gibt, die mit (Führungs-)Positionen und klar abgrenzbarer Verantwortung verbunden sind. Vielmehr scheinen Aufstiege bei hoch- und höchstqualifizierten Tätigkeiten – viele Mitarbeitende sind promoviert und in der Forschung tätig – stärker im Bereich der beruflichen Erfahrung zu liegen. Woran es jedoch mangelt, sind Stellenbeschreibungen und klare Abgrenzungen, die es ermöglichen würden festzustellen, ob Tätigkeiten (z. B. als „Softwareentwickler 1“, „Softwareentwickler 2“, „Software-Engineer“ oder „Projektleiter“) gleichwertig sind. Zudem ist es bisher auch nicht üblich, dass bei veränderten Anforderungen auch die Stellenbeschreibung verändert wird. Hier sieht der Betriebsratsvorsitzende künftige Herausforderungen.

Der Betriebsrat erwartet, die HR-Abteilung würde „einsteigen“ und Abhilfemaßnahmen ergreifen, wenn die Betriebsräte anhand der Statistik Problemlagen nachweisen würden. Das heißt, der Betriebsrat sieht sich aktuell in der Verantwortung, mit elaborierten Analysen Anhaltspunkte für Benachteiligungen aufzuzeigen.

An externe Beratung zu Entgeltprüfungen haben beide Betriebsparteien nicht gedacht. Bei externer Beratung müsste der Arbeitgeber „mitspielen“ und entsprechende Beratungshonorare bezahlen.

---

5 Ähnliches zeigt sich auch in den Betrieben Mobilität und Software.

### **Themenfülle für Betriebsratsarbeit als Hemmnis für umfassende Entgeltprüfungen**

Den selbst gestellten Anspruch an eine tiefgehende und umfassende Analyse der Entgeltgleichheit kann der Betriebsrat jedoch bisher nicht erfüllen. Der wesentliche Grund hierfür sei die *Themenfülle für die Betriebsratsarbeit*. „Es ist immer etwas, das dann immer wichtiger ist“, und dem der Betriebsrat seiner Ansicht nach höhere Priorität einräumen muss: Entlassungen, generelle Abgruppierungen und die Abwehr von Angriffen auf Arbeitnehmerrechte, die der Weltkonzern auch in den deutschen Betrieben umsetzen möchte. Zudem ist Leistungs- und Verhaltenskontrolle ein großes Thema, ebenso Künstliche Intelligenz (KI) im HR-System. „Mit solchen Dingen sind wir eigentlich beschäftigt, wir sind nur noch am Verteidigen, das prasselt auf wenige Betriebsräte herunter.“

Letztlich ist es also der *Mangel an Ressourcen*, der angesichts der Themen- und Aufgabenfülle der Betriebsratsarbeit für das Stocken im Bereich der Entgeltprüfungen verantwortlich ist. Es sei – so der Betriebsrat – tatsächlich ein Zeitproblem, weil die Statistik zeitaufwendig sei. Außerdem fehlt es *an Akteur\*innen*. Es gibt „wenig Leute, die das Thema wirklich treiben“.

Trotz aller Schwierigkeiten sieht der Betriebsratsvorsitzende die Notwendigkeit, in diesem Handlungsfeld weiterzukommen, denn „in den oberen Gehaltsgruppen haben wir offensichtlich ein Problem“.

Hinderlich für Transparenz in Entgeltfragen sind aus Sicht des Befragten außerdem die Regelungen zum *Datenschutz*. Eine Zeitlang gab es Transparenz über Umgruppierungen, doch der Datenschutz hat nach Auffassung des Betriebes diese Transparenz beendet, weil Aufstiege jetzt nicht mehr veröffentlicht werden dürften.

Offen bleibt die Frage, inwieweit sich der Paarvergleich zur Feststellung der Gleichwertigkeit aus dem Prüfinstrumentarium [eg-check.de](http://eg-check.de) mit seinen bisherigen Anforderungs- und Belastungsarten für sehr hoch qualifizierte Tätigkeiten eignet, zumal wenn die Anforderungen sich dynamisch verändern. Hier könnte ein arbeitswissenschaftliches Forschungsdesiderat liegen.

## **3.4 Resignation im Betrieb Mobilität: Kein Hebel für die Entgeltgleichheit, auch nicht für spezialisierte Betriebsräte**

Beim Betrieb Mobilität handelt es sich um ein tarifgebundenes Großunternehmen mit einem in mehreren Ausschüssen spezialisierten Betriebsrat, das nach Inkrafttreten des Entgelttransparenzgesetzes ein Verfahren für

individuelle Auskunftsersuchen etabliert und eine betriebliche Analyse der Entgeltstruktur vorgenommen hat. Dennoch macht sich bei den für Entgeltgleichheit Engagierten Resignation breit, denn weder die individuellen Auskünfte noch die betriebliche Analyse haben zu zufriedenstellenden Informationen und Aktivitäten zur Umsetzung der Entgeltgleichheit geführt.

### **Entgeltgleichheit vor dem Entgelttransparenzgesetz**

Vor dem Inkrafttreten des EntgTranspG wurde das Thema Entgeltgleichheit der Geschlechter im Betrieb Mobilität eher unsystematisch aus Anlass einzelner Beschwerden von Frauen behandelt, die sich ungerecht bezahlt fühlten, insbesondere nach der Elternzeit oder als Teilzeitbeschäftigte.

„Also das Thema Entgeltgleichheit Frauen – Männer ist unterschwellig immer ein Thema, aber offiziell gar kein Thema. Das heißt, gefühlt ist es so, dass sich die Frauen nicht wirklich immer richtig behandelt fühlen und glauben, zumindest wenn sie ihr direktes Umfeld vergleichen, dass sie häufig nicht gerecht entlohnt werden, sag ich es mal so. Kommt hauptsächlich dann ins Spiel, wenn die Frau auch mal eine Auszeit hatte, wegen Elternzeit.“ (I 7)

Beschwerden dieser Art wurden von Seiten des Betriebsrates im Ausschuss für Gleichstellung und Diversität (im Folgenden: Diversitätsausschuss) behandelt. Vor allem die Assistenz Tätigkeiten konnten nach dessen Einschätzung „nicht wirklich fair zugeordnet werden“ (I 7). Von Seiten des Unternehmens wurden Benachteiligungen beim Entgelt allerdings regelmäßig mit dem Argument ausgeschlossen, dass der geltende Tarifvertrag keinen Unterschied zwischen Frauen und Männern mache.

„Das Unternehmen hat dazu eine gewisse Antwort. Und die Antwort ist relativ einfach: Wir haben einen Tarifvertrag und wir halten uns danach und da wird keiner benachteiligt, ob er Frau oder Mann ist.“ (I 7)

### **Das Entgelttransparenzgesetz und individuelle Auskunftsansprüche**

Mit Inkrafttreten des Entgelttransparenzgesetzes wurden im Betrieb Mobilität ein Verfahren und ein Formblatt entwickelt, mit dem Beschäftigte einen individuellen Auskunftsanspruch nach §§ 10–16 EntgTranspG stellen konnten. Die Auskünfte wurden vom Arbeitgeber erteilt, der Betriebsrat wurde darüber informiert. Der individuelle Auskunftsanspruch wurde jedoch nur von wenigen Beschäftigten in Anspruch genommen, da die Erfolgsaussichten als gering eingeschätzt wurden:

„Es gibt nicht viele Frauen, die sowas in Anspruch nehmen. Die einen sagen: ‚Wenn ich es weiß, bin ich frustriert, weil ich ja nichts machen kann, weil es besteht ja nicht die Pflicht, etwas anzugleichen.‘ Und die anderen sagen: ‚Na ja, ich werde eh immer die Antwort bekommen, die das Unternehmen so hinrechnet, dass das schon passt und mir irgendwie auch die Antwort geben: Brauchst dir

keine Sorgen machen, alles ist im Gleichgewicht, Frauen und Männer – da wird keiner benachteiligt.“ (I 7)

Auch der Betriebsrat sieht die Möglichkeiten der Umsetzung von Entgeltgleichheit auf Basis des Gesetzes als äußerst gering an, denn: „Ich hab dort keine formaljuristische Handhabe, das Unternehmen zu zwingen, dort auch wirklich was zu tun.“ (I 9). Die Zahl der Auskunftersuchen erreichte deshalb lediglich ca. 30 bis 40 in einem Jahr, insbesondere aus dem Bereich der Verwaltung und der Führungskräfte, und ging dann drastisch zurück.

„Das Entgelttransparenzgesetz kam, wir bekamen auch Anfragen, haben die gemeinsam mit dem Arbeitgeber beantwortet. [...] Das ging die ersten zwei Jahre, dann war abrupt Schluss. Also, ich habe jetzt im letzten Jahr, in den letzten zwei Jahren, drei Jahren zum Thema Entgelttransparenzgesetz nicht eine einzelne Anfrage bekommen. [...] Weil der Arbeitgeber das so schön darstellt, und das spricht sich ja auch rum dann bei den Kolleginnen: Das ist ja alles prima, ist ja alles supergut.“ (I 9)

### **Das Entgelttransparenzgesetz und betriebliche Auswertungen**

Auf die Aufforderung des Gesetzes, betriebliche Verfahren zur Prüfung und Herstellung der Entgeltgleichheit durchzuführen (§§ 17–22 Entg-TranspG), reagierte man im Betrieb Mobilität in Form von Auswertungslisten. In ihnen wurde für jede Entgeltgruppe der Median des Entgeltes von weiblichen und männlichen Beschäftigten gesondert ausgewiesen. Das Grundentgelt, die Leistungszulage und übertarifliche Zulagen wurden getrennt dargestellt.

Das Ergebnis dieser Auswertung wurde arbeitgeberseitig als Bestätigung für die Diskriminierungsfreiheit bei der Bezahlung auf Basis des Tarifvertrages interpretiert. Die errechneten Mediane und Mittelwerte wiesen keine nennenswerten Unterschiede zwischen Frauen und Männern aus, was von befragten Betriebsratsmitgliedern jedoch darauf zurückgeführt wurde, dass in der Statistik alle (mehr als 1.000) Beschäftigten zusammengefasst dargestellt wurden und keine Differenzierung nach Standorten, Bereichen und Abteilungen oder anderen Kriterien erfolgte.

„Und aufgrund des Gesetzes der großen Zahl haben wir festgestellt – ich habe mir das alles im Detail erklären und zeigen lassen vom Unternehmen – dass auch aufgrund dessen hier so gut wie keine Entgeltungleichheit vorliegt. Zusätzlich hat sich das Unternehmen noch die Arbeit gemacht, nicht nur den Median zu nehmen, sondern auch einen Durchschnitt. Und beim Durchschnitt, auch wieder Gesetz der großen Zahl, kommt Ähnliches raus, dass das Unternehmen ein ruhiges Gewissen hat und sagen [kann]: Wir haben keine Entgeltungleichheit. Mehr machen sie nicht. Das ist alles genau das, wo sie sagen, das ist gesetzeskonform und damit ist alles gut und bei [Name des Unternehmens] haben wir eine reine Weste.“ (I 7)

Unterschiede wurden als eher zufällig angesehen, abhängig von der Anzahl der Frauen und Männer in der jeweiligen Entgeltgruppe oder sie wurden mit der individuellen Erwerbsentwicklung einzelner Beschäftigter (Betriebszugehörigkeit, Erfahrung oder Erwerbsunterbrechungen) erklärt.

„Und sollte ein Unterschied vorhanden sein und in die Tiefe geschaut [werden], dann ist es das Zufallsprinzip, welcher Median oder auch der Durchschnitt dann zustande gekommen ist, weil dann hat es halt jemanden erwischt. Dann haben wir halt in dieser Entgeltgruppe mehr erfahrene Männer und jüngere Frauen, die noch nicht so viel verdienen oder die in Elternzeit waren und dadurch ein Defizit haben in ihrer Karriere und Weiterentwicklung. Da gibt es dann immer sehr schnell triviale Argumente in dieser Art.“ (I 8)

Weder der Betriebsrat noch einer seiner Ausschüsse waren aktiv daran beteiligt, eine Methode der betrieblichen Prüfung der Entgeltgleichheit zu entwickeln, sondern diese wurde ausschließlich von der Personalabteilung des Betriebes Mobilität erarbeitet. Dabei gibt es seitens des Diversitätsausschusses Vorstellungen darüber, wie eine detailliertere und tiefergehende Analyse von Vergleichstätigkeiten und ihrer Entgelte durchgeführt werden müsste.

„Ich würde es gern so machen, in dem ich im direkten Umfeld sechs Mitarbeiter suche des anderen Geschlechts und das direkt mit vergleiche. Das habe ich auch vorgeschlagen. Aber da bin ich auf absolut taube Ohren gestoßen, weil dann zusätzlich noch andere Kriterien hinzukommen. [...] Und dann kommen andere Kriterien noch mit ins Spiel, wo sie sagen: Wir werden nie im gleichen direkten Umfeld sechs gleiche Personen finden, die exakt vergleichbar sind.“ (I 7)

### **Sind Stellenbewertung und Eingruppierung geschlechtsneutral und diskriminierungsfrei?**

Neben dem in Sachen Entgeltgleichheit engagierten Diversitätsausschuss hat der Betriebsrat außerdem einen Ausschuss für Aufgaben im Zusammenhang mit der Stellenbewertung und der Eingruppierung (im Folgenden: Entgeltausschuss). Für diesen Ausschuss hat Entgeltgleichheit nach Einschätzung des befragten Vertreters einen großen Stellenwert, auch im erweiterten Sinn mit Blick auf Entgeltgleichheit an verschiedenen Standorten. Der Entgeltausschuss habe allerdings nur geringen Einfluss auf die Entgeltgleichheit von Frauen und Männern, da die Stellenbewertung und Eingruppierung nach den Bestimmungen des Tarifvertrags ausschließlich anforderungs- bzw. funktionsbezogen erfolge und deshalb geschlechtsneutral und diskriminierungsfrei sei.

Eine Benachteiligung könne jedoch durch die Zuordnung von weiblichen Beschäftigten in die jeweils niedriger eingruppierten Funktionen einer Matrix entstehen, wofür dann allerdings ein anderer Ausschuss des Betriebsrates zuständig sei.

„Und wenn man dann mal nach unten scrollt, dann haben wir das in der 9, in der 10 und in der 12. Und da fällt uns auf, dass man gerade für Kolleginnen 9-er und 10-er Stellen verwendet und die 12-er vielleicht doch eher für die Männer lässt.“ (I 9)

Hierfür sei der seltenere Zugang von Frauen auf die höher bewerteten Funktionen verantwortlich, da Frauen weniger gute Netzwerke hätten, auch aufgrund ihres geringeren Anteils an der Belegschaft. Bei einer Prüfung der Entgeltgleichheit müsse deshalb wie folgt vorgegangen werden, so eine Befragte:

„Man müsste sich einzelne Abteilungen als – ja, wie soll ich sagen? – Stichproben rauspicken, wo Männer und Frauen die gleiche Arbeit verrichten. Und dann müsste man den Vergleich machen und dann würde man feststellen, dass in mehreren Fachbereichen die Frauen doch weniger verdienen wie die Männer. Und zwar, weil die Frauen nicht immer die [Entgelt-]Stufe-12-Funktion und -Stelle bekommen, wenn ich jetzt bei dem Beispiel bleibe, sondern die Männer die höher dotierten Funktionen und Aufgaben und Stellen bekommen und die Frauen eher die niedriger eingestuft.“ (I 8)

Eine zu niedrige Bewertung der Anforderungen in den überwiegend weiblich besetzten Funktionen als möglichen Grund für die beobachtete Verteilung schloss der befragte Vertreter des Entgeltausschusses aus. Auch aus dem Diversitätsausschuss wurde die Ansicht vertreten, die möglicherweise fehlende Berücksichtigung und Bewertung vorliegender Anforderungen habe mit Entgeltgleichheit nichts zu tun:

„Das hat jetzt mit dem Thema gar nichts zu tun. Solche Fragen haben die Betriebsbetriebsräte bei uns, ja, wöchentlich, sag ich jetzt mal. Da ist es allerdings egal, ob das ein Mann oder eine Frau ist. Wenn jemand sagt, ‚ich glaube, ich mache mehr wie in meiner Funktionsbeschreibung [...] drinsteht‘, dann wenden sich die Leute, die das glauben, an die Betriebsräte. [...] Aber das ist für Frauen und Männer gleichzeitig. Das ist jetzt kein frauenspezifisches Thema. Das haben wir häufiger, gerade auch jetzt, wo sich die Arbeitsinhalte ja doch im Sinne der Digitalisierung verändern. (.) Oder auch ein höherer Anspruch an die Stelle jetzt ist, weil die Funktionsbeschreibung, analog dem [...] Tarifvertrag, seitdem wir den haben, 2007 glaube ich war das, doch schon ein paar Jahre alt ist.“ (I 7)

### **Resignation und Konzentration auf andere Themen**

Der Entgelt- und der Diversitätsausschuss gelangten gemeinsam zu der Einschätzung, dass die Ausschüsse des Betriebsrates auch durch das Entgelttransparenzgesetz keinen größeren Einfluss auf Entgeltgleichheit hätten, da die Durchsetzungsmöglichkeiten, bspw. für Entgeltanpassungen, gering seien. Darüber hinaus sei der tarifliche Rahmen vorgegeben und werde als geschlechtsneutral wahrgenommen. Das EntgTranspG sehe nicht vor, die Bewertung und Eingruppierung von Funktionen zu überprüfen, indem beispielsweise die tatsächlich ausgeübten Aufgaben und ihre Anforderungen mit dem tariflichen Eingruppierungstext abgegli-

chen werden. Daraufhin trat der Entgeltausschuss im Hinblick auf die Prüfung und Umsetzung der Entgeltgleichheit wieder in den Hintergrund, jedoch: „Er steht dem Diversity-Ausschuss immer zur Verfügung, wenn wir ihn brauchen“ (I 7).

Die Mitglieder des Diversitätsausschusses beschlossen, sich mit Entgeltgleichheit nur noch im Zusammenhang mit einzelnen Beschwerden zu befassen. Sie wollen sich stattdessen auf die Themen Führung in Teilzeit, Rückkehr nach der Elternzeit und die Stärkung von Frauennetzwerken konzentrieren.

### **3.5 Betrieb Software: Zuerst ein neues Entgeltsystem – dann die Entgeltgleichheit der Geschlechter**

Der Betrieb Software ist ein nicht tarifgebundenes, junges, technologieorientiertes Unternehmen, in dem zwar bislang kein formales betriebliches Verfahren zur Prüfung der Entgeltgleichheit durchgeführt wurde, jedoch aufgrund von Unzufriedenheit mit dem bisherigen ein neues, gerechteres und diskriminierungsfreies Entgeltsystem entwickelt werden soll.

#### **Wie war die Situation bislang?**

Die Beschäftigten im Betrieb Software wurden bislang in eines von fünf Gehaltsbändern eingruppiert, die verschiedenen Tätigkeitsniveaus entsprachen (Junior, Professional, Senior, Team-Lead, Principal). Über die Eingruppierung sowie die Positionierung im Gehaltsband, also die konkrete Entgelthöhe, entschieden bei Einstellung die direkten Vorgesetzten und die Personalabteilung. Die Entgelthöhe hing insofern stark von der Verhandlung bei der Einstellung ab. Dies galt vor allem für solche Positionen und Tätigkeiten, für die es keine klaren Beschreibungen der Aufgaben und erforderlichen Kompetenzen gab, die die Eingruppierung in ein Gehaltsband begründen konnten.

Im weiteren Verlauf der Beschäftigung entwickelte sich das Entgelt in Abhängigkeit von den eingebrachten Fähigkeiten der Beschäftigten und einer Beurteilung ihrer Leistung, über die halbjährlich von den direkten Vorgesetzten befunden wurde. Hierbei flossen auch die Ergebnisse einer peer-Beurteilung, also einer Beurteilung durch Kolleg\*innen, ein.

Der Wechsel in ein höheres Gehaltsband erfolgte auf der Grundlage eines Karriere- und Entwicklungsplanes, in dem Maßnahmen der Personalentwicklung dazu führen sollten, dass Beschäftigte sich für anspruchsvollere Tätigkeiten qualifizieren und diese auch übernehmen. Einmal

jährlich wurde von den Vorgesetzten geprüft, ob ein Wechsel in ein höheres Gehaltsband für eine\*n Beschäftigte\*n in Frage kommt und die Entscheidung sowie weitere Maßnahmen in einem Mitarbeitergespräch besprochen.

### **Was führte zu Unzufriedenheit?**

Der Anstoß für die Einführung eines neuen Gehaltssystems kam vom Arbeitgeber, der eine hohe Fluktuation aufgrund von Unzufriedenheit der Beschäftigten mit dem Entgelt festgestellt hatte. Deshalb informierte er sich bei anderen Unternehmen der Branche über deren Gehaltssystem.

Doch auch der Betriebsrat war unzufrieden mit der bisherigen Entgeltspolitik. Als besonders kritisch wurde angesehen, dass der Eingruppierung nur für einige Bereiche Tätigkeitsbeschreibungen zugrunde lagen, nicht aber beispielsweise für die Bereiche Marketing und Customer Support. Dadurch fehlte es aus Sicht des Betriebsrates an einer klaren, transparenten und systematischen Entgeltstruktur, was zu Ungerechtigkeiten führte, beispielsweise zwischen neu Eingestellten mit höherem Entgelt und bereits Beschäftigten mit niedrigerem Entgelt auf gleichen und vergleichbaren Positionen. Außerdem wurden das Verfahren der peer-Beurteilungen sowie ihr Einfluss auf Entgelthöhe und Karriereschritte kritisiert.

### **Welche Rolle spielten Entgeltunterschiede nach Geschlecht?**

Im Leitbild des Unternehmens hat Diversität einen besonderen Stellenwert, darunter auch Geschlechtergerechtigkeit. So wurde aktuell eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen zur Umsetzung des Antidiskriminierungsgesetzes und zum Schutz vor Diskriminierung. Entgeltgleichheit wird in dieser Betriebsvereinbarung nicht behandelt.

„Aber das beschreibt halt auch gut den Prozess und da könnte man durchaus auch was konstruieren, von wegen wenn man so 'ne Beförderung hat, dass man auch irgendwie sagt, dass ich mich dann diskriminiert fühle. So.“ (I 17)

Ging es lange Zeit in erster Linie um die Kategorie Geschlecht, so stehen nun aufgrund aktueller Vorfälle der Schutz gegen Diskriminierung aufgrund von Herkunft oder rassistischer Zuschreibungen im Zentrum.

In einer Entgeltanalyse des Unternehmens wurden zwar Entgeltunterschiede zugunsten der Männer festgestellt, die aber arbeitgeberseitig mit der höheren Kompetenz und Erfahrung der männlichen Beschäftigten begründet wurde, wie der Betriebsrat ironisch anmerkte:

„Die vom Arbeitgeber haben damit argumentiert, dass sie gesagt haben, ja, dass die Männer dann irgendwie bessere Qualifikationen hätten oder solche Geschichten und es gebe deshalb keinen Gender-Pay-Gap, weil die dann ja zufälligerweise irgendwie alle besser qualifiziert wären bzw. die Männer dann zufälligerweise immer alle in Jobs sind, die dann höher eingestuft sind.“ (I 17)

Der Betriebsrat stellte jedoch fest, dass es Frauen und Männer mit gleichen Erfahrungen und Kompetenzen sowie gleichen Aufgaben gab, die anders eingruppiert wurden. Der Einblick in die Daten sei zwar nicht ausführlich möglich gewesen, habe jedoch deutlich erkennen lassen, „dass da halt Leute auch gleich qualifiziert und gleichgestellt (*von der Funktion her, Anmerkung der Verfasserinnen*) waren und ungleich bezahlt wurden“ (I 17).

Eine vertiefende Analyse wurde vom Betriebsrat daraufhin allerdings nicht durchgeführt. Die höchste Priorität lag zunächst in der Vereinbarung einer klareren und systematischen Entgeltstruktur mit transparenten Aufstiegsmöglichkeiten. Im Anschluss daran soll die Frage der geschlechterbezogenen Entgeltunterschiede und der Entgeltgleichheit noch einmal aufgegriffen werden. Denn Systematik und Transparenz bei der Entgeltfindung würden per se, so die Erwartung des Betriebsrats, zu mehr Entgeltgleichheit der Geschlechter beitragen. Außerdem könnten auf der Grundlage eines systematischen und transparenten Entgeltsystems eventuelle Benachteiligungen besser identifiziert und entsprechende Abhilfemaßnahmen durchgesetzt werden.

„Also, wir wollen da schon nochmal nachhaken, aber die Idee war auch einfach dann zu gucken, wenn wir diese Eingruppierung haben, dass man dann auch ganz anders argumentieren kann. Und da auch das viel besser sehen kann.“ (I 17)

### **Was ist nun geplant?**

Zurzeit (bei Ende der Feldphase des Projektes im August 2021) wird über eine Betriebsvereinbarung zum Entgeltsystem verhandelt. Die Einigungsstelle wurde bereits angerufen und hat entschieden, dass Beschäftigte nicht bereits nach einem neuen System eingruppiert werden können, bevor die Betriebsvereinbarung abgeschlossen ist.

Für den Betriebsrat ist zentral, dass künftig Stellenbeschreibungen für alle Positionen vorhanden sind, in denen die ausgeübten Tätigkeiten korrekt beschrieben und die Erwartungen des Arbeitgebers an die Position nachvollziehbar formuliert sind. Die ebenfalls benannten erforderlichen Fähigkeiten auf den verschiedenen Positionen und Tätigkeiten sollen die Grundlage der Eingruppierung und für die internen Karrierepfade werden.

„Dann passiert das auch nicht mehr so leicht, dass dann zufällig die Frauen immer übergangen werden bei Beförderungen und die Männer befördert werden und solche Geschichten.“ (I 17)

Außerdem sollen Regelungen vereinbart werden, nach denen die Stellenbeschreibungen überprüft und aktualisiert werden, da sich die Aufgabeninhalte und -zuschnitte in dem Unternehmen im schnellen Rhythmus

ändern. Zurzeit arbeitet ein externes Dienstleistungsunternehmen an der Formulierung der Stellenbeschreibungen. Der Betriebsrat soll danach beteiligt werden. Hier zeigen sich die erheblichen Herausforderungen für eine angemessene und transparente Entlohnung in Betrieben, in denen kein Tarifvertrag gilt.

### **3.6 Zwischenfazit 1: Wie sind die Chancen für Prüfungen der Entgeltgleichheit?**

Zusammenfassend zeigen die dargestellten Ergebnisse der empirischen Untersuchung, dass Entgeltgleichheit nur in wenigen Betrieben weit oben auf der Agenda steht, und daher auch das Echo auf gewerkschaftliche Kampagnen und Initiativen bescheiden ausfällt.

Die Befragungen gewerkschaftlicher Expert\*innen und Berater\*innen für Entgeltgleichheit machten folgende Faktoren deutlich, die die betrieblichen Aktivitäten hemmen:

- mangelndes Wissen über gleichwertige Arbeit und geringe Sensibilität für das Thema
- fortbestehende geschlechtsbezogene Stereotype
- mangelndes Interesse der Betriebsräte, die eigene Arbeit kritisch zu reflektieren
- befürchtete Umverteilung zuungunsten der höher eingruppierten (oft männlichen) Beschäftigten, wenn Benachteiligungen aufgedeckt wurden
- die Abhängigkeit von Aktivität und Durchsetzungsfähigkeit von engagierten Einzelnen

Als fördernde Faktoren für betriebliche Entgeltprüfungen lassen sich zusammenfassen:

- Unterstützung durch die Gewerkschaft (Schulung der Hauptamtlichen und der Betriebsräte, innergewerkschaftliche Kooperation, überbetriebliche Arbeitsgruppen)
- Gleichstellungspolitische Überzeugungen und allgemeine Gerechtigkeitsvorstellungen, die zum Engagement Einzelner führen
- in Einzelfällen das Entgelttransparenzgesetz als Anlass der Thematisierung
- Orientierung des Arbeitgebers auf Gleichstellung bzw. Diversity sowie Fairness bei der Bezahlung
- bereits formulierte diesbezügliche Leitbilder und Ziele für den Betrieb
- Interesse des Arbeitgebers, sich für Personalrekrutierung als gleichstellungsorientiert zu präsentieren („employer branding“)

- digitalisierte Prüfprogramme
- Finanzierung der Prüfung und der Beratung aus öffentlichen Mitteln

Für gewerkschaftliches Engagement und die Initiierung von Kampagnen zeigte sich darüber hinaus als förderlich:

- Frauen in Führungs- und Schlüsselpositionen (z. B. Gewerkschaftsvorsitzende)
- Beschlusslage des Gewerkschaftstages
- Schaffung gesonderter Ressourcen (Personal) für das Thema Entgeltgleichheit

Die Untersuchungen in den vier ausgewählten Betrieben zeigen, dass keiner der untersuchten Betriebe die Entgeltgleichheit im umfassenden Sinne und modellhaft geprüft hat, obwohl die Betriebsräte in allen vier Betrieben von der Notwendigkeit überzeugt sind und es durchaus Bemühungen dazu gegeben hat:

- In einem Betrieb wurde erfolgreich für eine bessere Entlohnung frauendominierter Arbeitsplätze gekämpft, und zwar trotz des hemmenden Einflusses eines veralteten Tarifvertrages (Betrieb Lebensmittel).
- In einem zweiten Betrieb wurden Analysen durchgeführt, die dem Betriebsrat allerdings wenig aussagekräftig erschienen und in deren Folge keine Veränderungen von Entgelten im Betrieb erfolgt sind (Betrieb Mobilität).
- In den beiden anderen Betrieben wird zwar eine Prüfung der Entgeltgleichheit angestrebt, jedoch liegen noch keine Prüfergebnisse vor, da entweder die Prüfungen durch Ressourcenmangel ins Stocken geraten sind (Betrieb Medizintechnik) oder sich das gesamte Entgeltsystem noch in der Verhandlung zwischen Betriebsrat und Arbeitgeberseite befindet, da kein Tarifvertrag gilt (Betrieb Software).

Insgesamt drängt sich die These auf, dass die geschlechtergerechte Eingruppierung und die diskriminierungsfreie Bewertung von Arbeit sowohl tariflich als auch betrieblich nur sehr zäh verhandelbar sind, da

- das Vertrauen in die Diskriminierungsfreiheit tariflicher Eingruppierungsregelungen weitgehend ungebrochen ist,
- eine selbstkritische Analyse eigener Verhandlungsergebnisse für die Tarifparteien schwierig ist und
- Befürchtungen vorhanden sind, notwendig werdende Umverteilungen zwischen den Geschlechtern könnten zu Unruhe (sowohl im Betrieb als auch in der Gewerkschaft) führen.

Für Betriebsräte, so die zweite These, scheint es nur wenige Gründe zu geben, das (inhaltlich) schwierige und (politisch) brisante Thema Entgeltgleichheit aufzugreifen, da ihm auf gesellschaftlicher Ebene nur geringe Bedeutung beigemessen wird. Denn es fehlen gesetzliche Verpflichtungen zu Prüfungen der Entgeltgleichheit und zum Ergreifen von Abhilfemaßnahmen sowie verbindliche Leitlinien für diese Prüfung und die anzuwendende Methode. Den Betriebsräten werden durch das Betriebsverfassungsrecht zu geringe personelle und zeitliche Ressourcen zur Verfügung gestellt, um die Entgeltgleichheit angesichts der großen Themenkonkurrenz auf einer vorderen Stelle der Agenda zu halten. Dies wurde durch die Coronakrise noch schwieriger.

Gewisse Chancen für eine Umsetzung der Entgeltgleichheit sind dennoch auszumachen. Sie liegen im Engagement einzelner Personen und der Beispielwirkung einzelner vorbildhafter Projekte („Leuchttürme“), in der (langsam) steigenden Akzeptanz von Gleichstellungszielen in den Betrieben und im geschlechtsunabhängigen Bedarf an Systematik, Transparenz und Gerechtigkeit in der Entgeltpolitik.

Ernüchtert muss also resümiert werden, dass sich die Voraussetzungen für betriebliche Prüfungen der Entgeltgleichheit und eine eventuell notwendige Anpassung der Entgeltsysteme (bei Identifikation von Diskriminierungspotentialen) zurzeit wenig erfolgversprechend darstellen. Doch vielleicht bieten die Digitalisierung und die mit ihr verbundenen Änderungen der Arbeitswelt und der Tätigkeiten eine bessere Chance? Hier von handelt das nächste Kapitel.

## 4. Digitalisierung: Chance für die Neubewertung von Arbeit?

### 4.1 Arbeitsanforderungen im digitalen Wandel

Die Arbeitswelt verändert sich durch den Einsatz digitaler Technologien. In diesem Wandel werden Informationen zu einer zentralen Ressource und verändern die Nutzungsbedingungen von Arbeit: Arbeit, die von Menschen geleistet wird, wird teils von vernetzten digitalen, teils „intelligenten“ Systemen, teils unter Einsatz von Robotern und Computerprogrammen übernommen. In diesem Prozess werden Arbeitsprozesse stärker beschleunigt, rationalisiert und kontrolliert. In vielen Bereichen verändern sich die Beschäftigungsbedingungen und hybride, vom Betrieb orts- und zeitunabhängige Erwerbsformen und stark veränderte Erwerbsanforderungen gewinnen an Bedeutung. Diese Veränderungen treffen weder auf alle Branchen und Berufe gleichermaßen zu noch auf alle in diesen Branchen und Berufen arbeitenden Beschäftigten, wobei der unterstützende Einsatz von digitalen Informations- und Kommunikationstechnologien weit verbreitet ist.

Im Folgenden wird untersucht, inwiefern durch Digitalisierungsprozesse Tätigkeiten, Arbeitsaufgaben, Arbeitsinhalte und Arbeitsorganisation so verändert werden, dass sich auch die Anforderungen und Kompetenzerwartungen an die Beschäftigten verändern – und inwiefern diese Veränderungen überprüft werden. Dabei folgen wir der Annahme, dass über eine Analyse der veränderten Tätigkeitsanforderungen geschlechtstypische Eingruppierungen identifiziert werden können und in der Folge eine gleiche Bezahlung von Frauen und Männern, die gleichwertige Arbeit leisten, befördert werden kann.

Die von uns befragten gewerkschaftlichen Expert\*innen führten aus, dass viele Beschäftigte mehr Verantwortung übernehmen (z. B. für Maschinen, Arbeitsabläufe) und mehr Entscheidungen fällen und die Fähigkeit, Prozesse zu organisieren, herausbilden müssen. Konkret müssen sie außerdem unterschiedliche Displays bedienen können, Fehler erkennen und sich mit Steuerungstechnik auskennen.

Es gibt eine Tendenz zur Versprachlichung (im Unterschied zu früher vorwiegend physischer Arbeit), da textbasierte Kommunikation z. B. bei der Dokumentation und bei der Auftragsvergabe und -verwaltung wichtiger geworden ist. Dabei werden in gewissem Maße Englischkenntnisse vorausgesetzt. Hinzu kommen erhöhte psychische Anforderungen, da die Überwachung von (komplexen) Anlagen mehr Aufmerksamkeit verlangt,

die Systeme oftmals schnellere Reaktionen erfordern und komplexere Abläufe gesteuert werden müssen.

Darüber hinaus steigen die Anforderungen an die psychosoziale Kompetenz, insbesondere in der Kommunikation mit den Kolleg\*innen aber auch im Umgang mit einer zunehmenden Entgrenzung von Arbeit und Privatleben. Grundsätzlich wird von den Beschäftigten eine hohe und ständige Bereitschaft zur Weiterbildung erwartet, wohingegen klassische (auch kaufmännische) Ausbildungen an Bedeutung verlieren.

Gerade bei Arbeitsplätzen in der Produktion werden diese veränderten Anforderungen häufig jedoch nicht erwartet und entsprechend übersehen. Nachfolgend zeigen wir am Beispiel von zwei Betrieben, wie Digitalisierung zu veränderten Arbeitsanforderungen und Arbeitsbedingungen führt.

Unsere Untersuchung zeigt, dass der Einsatz neuer (digitaler) Technologien auf unterschiedlichen Arbeitsplätzen nicht automatisch zu einer Überprüfung der (erhöhten) Anforderungen an die Beschäftigten führt. Vielmehr zeigt sich, dass diese häufig von den betrieblichen Akteuren überhaupt nicht wahrgenommen werden, weil es sich um langsame, teils schleichende Veränderungen handelt. Dabei kann es zu einer Abwertung einer Tätigkeit kommen, indem die Maschinen vieles von dem übernehmen, was vorher Menschen zu leisten hatten. Teils wird die Arbeit aber auch aufgewertet, indem erhöhte Qualifikationen erforderlich werden und die Verantwortlichkeiten ausgeweitet werden.

## **4.2 Betrieb Lebensmittel: Digitalisierung als Chance für Höherbewertung**

Einige Arbeitsbereiche im Betrieb Lebensmittel wurden bereits digitalisiert oder zumindest automatisiert. Die Chance, geänderte Aufgaben zu dokumentieren und erhöhte Anforderungen zu identifizieren, wurde für einige frauendominierte Tätigkeiten bereits ergriffen (siehe Kapitel 3.2.1). Doch Veränderungen finden weiterhin und auch in weiteren Bereichen statt, so dass Wachsamkeit und Engagement auch in Zukunft gefordert sind, um die bestehende Chance für eine angemessene und bessere Vergütung zu nutzen.

**In welchen Arbeitsbereichen und in welcher Form wurde bereits digitalisiert?**

In dem untersuchten Betrieb „Lebensmittel“ wird der Grad der Digitalisierung im Werk auf 60 bis 70 Prozent eingeschätzt.<sup>6</sup> Der Grad der Digitalisierung entscheidet dann darüber, wie Informationen bereitgestellt, verarbeitet und weitergegeben werden. Es lassen sich deutliche Unterschiede zwischen Produktion und in der Verwaltung feststellen. In der *Produktion* ist die *Automatisierung* bereits weit fortgeschritten, die *Digitalisierung* – darunter wird im Betrieb in erster Linie die Einführung von vernetzten Computersystemen verstanden – bisher allerdings noch nicht, wird aber angestrebt. Seitens der Werksleitung wird Digitalisierung als Hilfsmittel für den Produktionsprozess gesehen, der selbst jedoch ein „physischer Prozess“ (I 29) bleibt.

„Also gerade so da / wenn Sie auf das Thema Produktion gucken, ist es a) eigentlich immer dieses Thema Information, also wo kriege ich Informationen her und wie gebe ich die weiter. Und Sie haben dieses Thema Bedienung, nh? Also funktionieren da Sachen digital entweder über irgendwelche Displays, womit ich eine Anlage steuere, oder, dann wären wir wieder bei dem Thema Information, wo kriege ich die her und wie gebe ich die weiter?“ (I 29)

Laut Betriebsrat stehen die Beschäftigten einer umfänglichen Digitalisierung, wie z. B. einer Qualitätskontrolle über eine automatisierte, computerbasierte Gewichterfassung der hergestellten Lebensmittel, skeptisch gegenüber. Es wird insbesondere befürchtet, dass es zu einem Abbau von Stellen kommen könnte. Diese Befürchtung ist auch nicht unbegründet. Von 1990 bis 2020 wurde die Zahl der Beschäftigten um mehr als die Hälfte von 600 auf 262 reduziert. Dies ist sowohl auf die Auslagerung von Produktionsteilen ins Ausland zurückzuführen als auch auf die Automatisierung der Produktion. Auch durch den Einbau von neuen Anlagen sind Arbeitsplätze – in erster Linie anspruchlosere Frauenarbeitsplätze in der Verpackung – weggefallen. Hier konnten jedoch viele Beschäftigte andere Tätigkeiten übernehmen.

Der Betrieb befindet sich insgesamt in einer „Übergangsphase“, d. h. dort wo Computersysteme zum Einsatz kommen, arbeiten diese noch nicht vernetzt. Dies hat zur Folge, dass die Beschäftigten in vielen Bereichen des Betriebes zweigleisig – händisch auf Papier und durch Eingabe in ein Computerprogramm – dokumentieren müssen.

Es wird eine weitere Vernetzung der Systeme angestrebt. Der Vorteil der digitalen Datenerfassung und der vernetzten Systeme besteht darin, schneller und genauer Informationen über die Verbrauchswerte der zu

---

<sup>6</sup> Der Digitalisierungsgrad zeigt an, wie weit Digitalisierung fortgeschritten ist. Bei 0 gäbe es keinerlei Digitalisierung, bei 100 wären der Betrieb und seine Einheiten vollständig digitalisiert.

verarbeitenden Rohstoffe zu erhalten und diese dann passend nachzubestellen. Zugleich wird damit ein effizienter Verbrauch von Ressourcen angestrebt. Dies wird seitens der Werksleitung als Möglichkeit zur Einsparung von Kosten gesehen. Durch die digitale Datenerfassung kann darüber hinaus kontrolliert werden, ob das Werk bzw. die Produktionseinheit die Produktionsvorgaben einhält.

Der Bereich des Qualitätsmanagements wird seitens der Werksleitung als der Bereich angesehen, der stärker automatisiert und digitalisiert werden müsste. Dort müssen sehr viele Daten erfasst werden, was jedoch derzeit noch überwiegend manuell passiert.

„Um sicherzustellen, dass das lebensmittelrechtlich alles konform ist, was wir hier machen. Also da werden Längen, Breiten, Höhen gemessen, Feuchtigkeitsdaten, so etwas. So und da sind wir extrem manuell noch unterwegs, nh? Also wirklich mit Handmessungen, also wo wirklich ja, [...] da nimmt jemand [Lebensmittel] vom Band, schiebt die in so einen Messschieber und schreibt wirklich auf einen Zettel mit einem Stift noch auf so [...] das ist garantiert ein Thema für die nächsten Jahre, das / und da wäre ich jetzt vorsichtig, ob Sie es Digitalisierung oder Automatisierung nennen.“ (I 29)

In der *Verwaltung* ist die Digitalisierung in einigen Bereichen bereits weiter fortgeschritten, in anderen noch nicht. Während beispielsweise für die Reisekostenabrechnung oder für Urlaubsanträge bereits digitale Formulare eingesetzt werden, erstellt die Personalabteilung noch manuell die Personaleinsatzpläne – wenn auch mit Hilfe von Software. Zum Zeitpunkt der Untersuchung wurde die Digitalisierung der Personalplanung angestrebt mit dem Ziel, Schichten unter Berücksichtigung der Qualifikationsmatrix zuzuordnen. Als Nebeneffekt erhofft sich die Leitung, dass dadurch die Personalmitarbeiter\*innen mehr Zeit für Mitarbeiter\*innengespräche haben.

Im Zuge der Covid-19-Pandemie kam es zu einem weiteren Digitalisierungsschub im Betrieb. Zum einen wurden viele Besprechungen per Videokonferenz durchgeführt, zum anderen wurden die Möglichkeiten für die Arbeit im Homeoffice verbessert, indem Informationen nicht nur digital aufbereitet wurden, sondern auch der Zugriff auf diese außerhalb des Betriebes vereinfacht wurde.

„Du kannst ja gerade hier – was jetzt Materialwirtschaft betrifft oder auch HR-Bereich – da kannst du ja auch Homeoffice machen. Das war ja früher alles gar nicht möglich. Du kannst ja auch jetzt von zuhause arbeiten. Auch hier, Rohstoffdisposition. Sie kann von zuhause aus ... sehen, wie die Füllstände der Schokolade sind, des Mehls, des Zuckers, des Glukosesirups. Das kann sie alles von zuhause aus, kann sie die Bestellung aufgeben, also wenn sie im Homeoffice ist. Das kann sie alles von zuhause aus machen. Auch Packstoffdisposition. Ist genau das Gleiche. Sie könnte auch von zuhause aus arbeiten, wenn ... wieder ein Lockdown kommt und einer aus dem Büro – es darf ja dann immer nur einer im Büro sein – dann könnte einer von zuhause aus komplett alles auch arbeiten.“

Das war ja früher alles gar nicht möglich. Früher ist hier einer hergekommen und hat sich die Füllstände angeguckt und hat dann per Telefon alles geregelt. Und heute siehst du das über digital, siehst du das über deinen Laptop, den du dann von der Arbeit mit nach Hause nimmst.“ (I 21)

Damit einher geht allerdings auch die Erwartung, dass sich die Beschäftigten selbständig die erforderlichen Computerkenntnisse aneignen.

### **Wie verändern sich im Zuge der Digitalisierung Anforderungen an die Beschäftigten?**

Die Digitalisierung bzw. teils auch die fortgeschrittene Automatisierung wird in diesem Betrieb auch als Weg hin zu anspruchsvolleren Tätigkeiten gesehen. Insbesondere bei den als „Frauenarbeitsplätzen“ titulierten Packarbeiten sei die Arbeit durch den Einsatz von Maschinen interessanter und anspruchsvoller geworden – allerdings auch mit mehr Verantwortung für die dort tätigen Personen verbunden (vgl. Kapitel 3.2.1).

„Naja, die Chance bestand darin, dass ... Vorher musstest du ja dein Gehirn nicht anstrengen. Machen wir uns nichts vor. Das war so. Also unser alter Werksleiter hat immer gesagt: Das Gehirn abgeben am Werkstor! Also, beim Pförtner am besten das Gehirn abgeben, [Lebensmittel] einpacken und dann ausstempeln, nach Hause gehen. Aber jetzt? Sie müssen ja wirklich ... ich denke auch mal im geistigen Sinne, das ist ja wirklich für die Kollegen auch ja sich weiterzubilden. Das war / also da habe ich so die Chance gesehen. Dass sie wirklich mitdenken müssen: Oh Mensch, wie reinige ich jetzt diese Maschine, dass es nicht so aufwändig ist? Und die haben sich dann wirklich auch Gedanken gemacht. Wie kann man das verbessern? Wie kann man es anders machen, dass es vielleicht doch leichter läuft und so? Und ja, ... da habe ich jetzt die Chance gesehen. Also gerade auch für die Frauen.“ (I 21)

In dem untersuchten Unternehmen wurde diese Chance dann auch genutzt, um einen Teil der Beschäftigten als Maschinenführer\*innen zu qualifizieren und – wie bereits gezeigt – höher einzugruppieren. Außerdem wurde versucht, über eine – am Ende allerdings nicht erfolgreiche – Eingruppierungsklage die gestiegenen Anforderungen an die Anlagenleiter\*innen sichtbar zu machen und höher zu bewerten und zu bezahlen. Erreicht wurde eine dauerhafte Zulage der Anlagenleiter\*innen.

Die Kehrseite der anspruchsvolleren Tätigkeit besteht jedoch darin, dass die Beschäftigten sich potenziell überlastet oder überfordert fühlen können, da die Einführung von neuen Systemen und Datenbanken für die Beschäftigten (zunächst?) zusätzlichen Aufwand bedeutet. Sie müssen an den seitens des Betriebes angebotenen Schulungen zu IT-Kenntnissen teilnehmen, sich aber zudem bzw. teils auch alternativ während der Arbeit selbst mit Hilfe des „learning by doing“ die erforderlichen Kompetenzen im Umgang mit den digitalen Systemen aneignen. Schließlich müssten „Facharbeiter und auch Maschinenbediener mittlerweile ja auch ein ganz anderes technisches Knowhow mitbringen“ (I 23).

Grundsätzlich erfordert die digitalisierte Arbeit damit von den Beschäftigten nicht nur die Bereitschaft, etwas Neues zu lernen, sondern auch, dass sie bereit und in der Lage sind, sich die neuen erforderlichen Kompetenzen, z. B. den Umgang mit den neuen, computerbasierten Planungsprogrammen, selbstverantwortlich anzueignen. Allerdings gelingt dies nicht allen Beschäftigten gleich gut und es wird in den Interviews darauf hingewiesen, dass der Betrieb ein hohes Durchschnittsalter aufweise und die Kompetenz beim Umgang mit digitalisierten Steuerungsmodulen gerade bei den älteren Beschäftigten nicht besonders hoch sei.

Auch die Teamzusammenstellung und Urlaubsplanung gehört zu diesen Tätigkeiten, die nun in Eigenverantwortung übernommen werden. Dies führt nicht automatisch zur Arbeitserleichterung, wie eine Beschäftigte mit Personalverantwortung schildert, da es sehr viele verschiedene Systeme gäbe und diese nicht selbsterklärend seien. Und es verschiebt sich auch der Aufgabenzuschnitt insofern, dass weniger mit Menschen als mit Maschinen bzw. Computerprogrammen gearbeitet wird:

„Und das ist so ein bisschen schade, weil ich finde, da kommen wir jetzt wieder zur Führungsfunktion, eigentlich macht es mir mehr Spaß mit den Menschen zusammen zu arbeiten und lieber mich um solche Themen zu kümmern als irgendwelche Datenbanken mit irgendwelchen Infos zu füttern oder die da überhaupt rauszukriegen“ (I 24).

Die Arbeit an und mit den Maschinen sei zudem mit mehr Stress verbunden, da die meisten Maschinen eine hohe Geschwindigkeit besitzen und die Aufgaben komplexer geworden seien. So werden von den Beschäftigten zunehmend fachübergreifende Kenntnisse und Fertigkeiten erwartet, da die autonomen Gruppen verschiedene Stationen im Produktionsprozess bedienen müssen. Außerdem muss generell an allen digitalisierten Arbeitsplätzen zunehmend auch ein Wissen darüber entwickelt werden, was hinter den digitalisierten Elementen steht bzw. wofür sie genutzt werden können.

„Wir möchten ja gerne den Kollegen an der Anlage mehr Informationen zur Verfügung stellen, wie die Anlage läuft. Und da muss ich mir schon im Vorfeld überlegen: Was kann denn mein Planungsszenario sein, wenn der Fall X, der ist jetzt gerade eingetreten, eine Störung vorne am Ofen, was muss ich in der Veredelung tun? Muss ich vorne mit unterstützen? Muss ich hier bei mir irgendwas anderes machen? Müssen wir eventuell ein anderes Rezept fahren? Die Packerei informieren? Oder informiert die sich selber? Also, da kommt ja alles Mögliche plötzlich ins Rutschen und Rollen und da haben Sie auf einmal genau dieses Thema, dass wir da plötzlich anders planen müssen. Und da kommt aber auch die Kommunikationsfähigkeit und Kooperationsbereitschaft plötzlich mit dazu, weil ich muss ja jetzt meinen Kollegen vielleicht vorne anrufen, ich muss dem vielleicht eine Kurznachricht schreiben oder oder. Die müssen sich ja dann organisieren: Was tun wir jetzt? Weil nicht immer ist hier, sage ich mal, die Stabsstelle, die dann sagt: Jawohl, wir switchen jetzt um auf [ein anderes Produkt], weil wir da

sowieso ... einen dringenden Auftrag haben. Sondern das müssen die Kollegen vor Ort dann managen.“ (I 23)

Zusammenfassend zeigt sich im Untersuchungsbetrieb, dass durch die Digitalisierung die Anforderungen im Bereich von „Planen und Organisieren“ sowie im Bereich von „Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit“ gestiegen sind, wobei zugleich von mehreren Befragten darauf hingewiesen wird, dass sich die Möglichkeiten für den persönlichen Austausch in diesem Prozess reduziert haben. Die einzelnen Beschäftigten müssen mehr Verantwortung für die Anlagen ebenso wie für den Produktionsablauf übernehmen und flexibler arbeiten. Einschränkend muss jedoch an dieser Stelle festgehalten werden, dass sich die Arbeitsanforderungen nicht nur durch die Digitalisierungsprozesse erhöht haben, sondern auch durch Veränderungen der betrieblichen Arbeitsteilung und der Arbeitsorganisation. Unabhängig davon, was genau der Treiber für die gestiegenen Anforderungen ist, verweisen die Erfahrungen, die der Betrieb mit Überprüfungen der Arbeitsanforderungen und der Entgeltstrukturen gemacht hat auf die Notwendigkeit, den Tarifvertrag und die darin zu findenden veralteten Beschreibungen der Tätigkeiten zu überarbeiten.

### **4.3 Betrieb Mobilität: Digitalisierung als langsamer und mitbestimmter „Segen für die Mitarbeiter“?!**

Digitalisierung ist im Betrieb Mobilität bereits weit vorangeschritten, wenn auch in langsamen Schritten. Die Veränderungen werden auf Basis von Betriebsvereinbarungen vom Betriebsrat in verschiedenen Ausschüssen begleitet und mitbestimmt. Der aktuell zu beobachtende Wegfall von Routinetätigkeiten in der Verwaltung, im Personalbereich und im Bereich Finanzen wird als positives Ergebnis der Digitalisierung gesehen. Ob es gelingt, neue Anforderungen zu identifizieren und eingruppierungsrelevant zu berücksichtigen und der Gefahr der Dequalifizierung und langfristigen Senkung des Entgeltniveaus erfolgreich zu begegnen, scheint noch offen.

#### **Wie verändert sich die Arbeit durch Digitalisierung?**

Im Betrieb Mobilität wird durch die Digitalisierung sowohl in den produzierenden Bereichen als auch in zentralen (Verwaltungs-)Bereichen, wie Personalbereich, Finanz- und Rechnungswesen sowie juristischen Fachabteilungen, mit sinkenden Beschäftigtenzahlen gerechnet. Aktuelle Themen der Digitalisierung sind mobile Arbeit („mobile work“) und Steuerung der Arbeitsprozesse auf Distanz („remote work“) über digitale Endgeräte

sowie Prozessautomatisierung mit Hilfe von IT-Systemen, die wie Roboter (bots) agieren und selbständig bestimmte (Routine-)Tätigkeiten übernehmen (Robotic Process Automatization, RPA).

„Ich sitze an der Tastatur und tippe meinetwegen irgendwelche Daten ein, die ich von einer Werkstatt als Werkstattauftrag ins System eingebe. Das kommt dann zu dir, du machst den nächsten, dann die Abrechnung, machst wieder alles Tipp-tipp-tipp – das wird alles abgeschafft. Das machen sogenannte Roboter. [...] Das sind quasi IT-Systeme, die diesen Namen tragen. Das ist ein großer Teil der Digitalisierung bei uns, weil man, ich sage mal so, monotone, repetitive Tätigkeiten alles abschafft.“ (I 10).

Die Reduzierung von Routinetätigkeiten durch die Einführung von RPA bei verwaltenden Tätigkeiten wird einerseits als positiv für die Beschäftigten angesehen – „Segen für die Mitarbeiter“ (I 10) –, da der Anteil anspruchsvollerer Arbeitsinhalte zunimmt und Arbeitsverdichtung und Zeitdruck abgemildert werden.

„Es verändert sich, ehrlich gesagt, zum Positiven [...]. Diese ganzen Datenflüsse, die man mehrfach redundant immer wieder eingibt, das entfällt. ... Wir haben eine Arbeitsverdichtung in der ganzen Industrie, das ist nicht [...] (Unternehmensname)-spezifisch, das ist überall so. Aber um die Arbeitsverdichtung ein bisschen zu entschärfen, ist eben gerade RPA ganz gut geeignet. Weil dann eben an dem Tag, was weiß denn ich, der Mensch 'ne Viertelstunde weniger rumtippsen muss oder so.“ (I 10)

Andererseits sieht man die Gefahr, dass sich im Verwaltungsbereich durch Digitalisierung wiederholt, was bereits in produzierenden Bereichen durch Automatisierung und Digitalisierung beobachtet wurde, nämlich, dass eine Dequalifizierung der Arbeit und damit ein Absinken des Anforderungs- sowie langfristig auch des Entgeltlevels eintritt.

„Also, uns fällt auf, dass wir gerade auch im gewerblichen Bereich die Arbeit immer kleinteiliger gestalten, demzufolge ein geringeres Ausbildungslevel erforderlich ist und demzufolge auch die Arbeit billiger gemacht wird. Und das wird sich auch im ehemals Angestelltenbereich so fortsetzen. Wenn ich halt nur noch 'ne Rechnungsprüfung mache, wo ein Algorithmus, der Prüfalgorithmus selber im Rechner liegt und ich dann nur noch ein Häkchen anklicken muss. Oder wenn ich im Einkauf einen sogenannten Einkaufswagen definiere, wo schon alles vorbestimmt ist, wo mein Preislimit mir vorbestimmt ist, wo die Anbieter vorbelegt sind, die ich nur noch auswählen muss, wo ich dann quasi nicht mehr den eigenen Entscheidungsspielraum dort habe, dann wird diese Funktion auch von ihrer Wertigkeit her geringer werden.“ (I 9)

Allerdings wird befürchtet, dass im indirekten, verwaltenden Bereich keine oder weniger Qualifizierungsprogramme entwickelt werden als es für den direkten, produzierenden Bereich der Fall war.

„Ich kenne es aus der Technik heraus, ich kenne es aus dem Ingenieurwesen 'raus, [...] befürchte aber, dass es dort lange nicht so ausgeprägt sein wird, weil das ist nicht die Kernkompetenz.“ (I 11)

Für IT-Beschäftigte, die sich mit dem Programmieren der Algorithmen, der Entwicklung von E-Learning-Systemen und Künstlicher Intelligenz und der Betreuung der Systeme befassen, werden zunehmende fachliche Anforderungen und als Folge der Konkurrenz um knappe Arbeitskräfte ein steigendes Entgeltniveau vorausgesehen. Für die Beschäftigten mit anderen Aufgabenbereichen und digitalisierter Arbeitsweise, sei es durch mobiles Arbeiten, „remote work“ oder mit RPA, werden steigende Anforderungen an geistige Flexibilität und Bereitschaft zu lebenslangem Lernen, Umgang mit Stress und Selbstreflexion erwartet.

„Resilienz und innere Stärke und auch Umgehen mit Stress und Umgehen mit dieser Anforderung ..., das wird immer mehr gefordert werden. Das erleben wir tagtäglich – gerade eben Stichpunkt Burn-out – was da so passiert.“ (I 9) „Das wird 'ne größere Herausforderung werden, also dass wir sagen, hejy wir müssen noch dort und dort 'ne Weiterbildung machen und dort und dort uns noch weiter 'reinknien. Natürlich, 'ne gesunde Ausbildung ist was wert und auch 'ne Weiterbildung ist jedem angeraten, weil wir werden heutzutage niemanden mehr von jungen Jahren nach der Schule bis hin zum Eintritt in die Rente im gleichen Job tätig sein lassen werden. Aber wir werden halt gerade auch die genannten Themen: Prozessbeständigkeit, ständige Veränderung, die Flexibilitätsanforderungen ... Um das alles gewährleisten zu können, brauchen wir vielleicht da ein Stück weit mehr an Ausbildung: Wie gehe ich damit um? Woran erkenne ich, ... dass ich kurz vorm Burn-out stehe? ... Wie lerne ich, nein zu sagen?“ (I 9)

Ob auch diese gestiegenen oder neu entstehenden Anforderungen erfasst werden und zu einem höheren Entgeltniveau führen werden, scheint noch nicht ausgemacht (siehe weiter unten). Es wird jedoch vorausgesehen, dass der Bereich der psycho-sozialen Anforderungen, der bislang nur eine geringe Rolle für die Beschreibung von betrieblichen Funktionen oder tariflichen Richt- oder Niveaubeispielen und ihre (tarifliche) Bewertung spielte, in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird.

„Genau, dort brauchen wir wesentlich mehr. [...] Und das sind auch alles neue Felder, die wir vor zehn, fünfzehn Jahren so noch gar nicht gekannt haben.“ (I 9)

Das Ansteigen der psycho-sozialen Anforderungen wird unter anderem durch das mobile Arbeiten verursacht, das durch die Digitalisierung möglich und nötig wurde und sich durch die Corona-Pandemie sprunghaft verbreitet hat. Im mobilen Arbeiten sah ein Befragter Risiken durch die Verdichtung der Arbeit, den Trend zur Selbstausbeutung und durch mentale Überlastung. Diese Risiken entstünden durch den Wegfall von Wegezeiten, Ortswechsel und Kurzpausen sowie spontanen Kontakten zu Kolleg\*innen. Dadurch steige die Anforderung an die Selbstorganisation und

Selbstdisziplin, z. B. um selbst für Entspannungsphasen zu sorgen oder den Arbeitsplatz ergonomisch einzurichten. Die im mobilen Arbeiten und während der Corona-Pandemie üblichen Videokonferenzen hätten zwar den Vorteil strukturierterer und disziplinierterer Diskussionen, führten aber auch zur Gefahr sozialer Vereinsamung.

Demgegenüber wird von den Befragten als entlastendes Merkmal der Digitalisierung das langsame Tempo der Veränderungen genannt, dass die Gewöhnung an neue Technologien und Anforderungen erleichtert und die Akzeptanz seitens der Beschäftigten fördert, auch bei jenen, die den Neuerungen eher skeptisch gegenüberstehen.

„Das ist wie die Alpen. Das war früher mal Meeresgrund, jetzt ist es ganz oben. [...] Über die Zeit ändert sich das natürlich. [...] Es ist ja nicht so, dass wir ins Büro reinkommen, wir hatten noch 'ne Schreibmaschine und ein Schnurtelefon und jetzt steht plötzlich ein Computer da und ein iPhone. Man ist ja reingewachsen. Es ist nicht so, dass durch die Digitalisierung sich das Leben digital ändert. [...] Durch die Digitalisierung ändert sich das Leben nicht digital. Wir wachsen rein, wir wachsen mit.“ (I 10)

Eine Befragte aus dem Personalbereich bestätigt diese Sichtweise mit ihrer Einschätzung, dass sich in Aufgaben, Abläufen und der Zusammenarbeit im Team durch die Digitalisierung trotz mobiler Arbeit und virtueller Teamtreffen in ihrem Arbeitsbereich kaum etwas geändert habe. Allerdings scheint sie für die Zukunft anderes zu erwarten, wenn sie vermutet:

„Also, ich glaube, da sind wir in der Digitalisierung noch nicht so weit, dass wir da schon einen Einblick haben können, inwieweit sich da was verändert. Da sind wir, glaube ich, noch nicht so weit.“ (I 12)

Digitalisierung führte im Betrieb Mobilität nicht nur zu technischen und quantitativen Veränderungen an bestehenden Arbeitsplätzen und Funktionen, sondern es wurden auch Methoden des agilen Arbeitens eingeführt. Sie sind zwar keine unmittelbaren Elemente der Digitalisierung, gelten aber als angemessene Arbeitsformen, um die Komplexität größerer Projekte der Software-Entwicklung und digitalisierter Arbeit im Allgemeinen beherrschen zu können. In diesem Zusammenhang entstand die Funktion des Scrum Masters (auch: Agile Master), deren Aufgaben und Anforderungen hier beispielhaft beschrieben werden sollen.

### **Neue Arbeitsmethoden und Funktionen: Das Beispiel Scrum Master**

Scrum Master arbeiten nicht fachspezifisch, sondern sind, bei einer gegebenen Grundqualifikation für das jeweilige Fachthema, quer zu allen Fachbereichen in unterschiedlichen Projekten einsetzbar. Die Aufgabe

von Scrum Masters ist es, den Scrum Process zu moderieren.<sup>7</sup> Sie sind Projekt- und Prozessmanager, die dafür sorgen, dass die Teams, denen sie zugeordnet sind, die fachlichen Ergebnisse zum richtigen Zeitpunkt (nach dem so genannten Sprint von zwei Wochen) effizient erarbeitet haben. Um dies zu erreichen,

- planen, organisieren und moderieren sie die regelmäßigen Sitzungen des Teams („product team“),
- räumen sie Schwierigkeiten aller Art („impediments“) aus dem Weg, die das Arbeitsergebnis gefährden,
- sorgen sie dafür, dass alle Teammitglieder zielorientiert und mit Freude an ihrer Aufgabe arbeiten,
- coachen sie das Team und einzelne Teammitglieder in schwierigen (Konflikt-)Situationen,
- coachen sie den Auftraggeber bzw. die Auftraggeberin der fachlichen Aufgabe („product owner“).

Die Anforderungen an ihn wurden von einem befragten Scrum Master wie folgt beschrieben:

- Fachkompetenzen bezüglich des betreuten Fachthemas (auf dem Niveau eines „Generalisten“), des agilen Arbeitens und seiner Methoden, des Unternehmens und seiner Abläufe, Strukturen und Zuständigkeiten sowie bezüglich beraterischer Fach- und Methodenkenntnisse
- psycho-soziale Kompetenzen im Hinblick auf Kommunikation und Kooperation, Moderation von Teamprozessen, Change-Management, Coaching/Supervision von Einzelnen und Gruppen; psycho-soziale Belastungen durch Stress während der Phase der Transformation zu agilem Arbeiten
- Verantwortung für das Team und die zu erledigende Aufgabe sowie für das Anstoßen notwendiger Veränderungen in organisatorischer und kultureller Hinsicht
- mentale Stärke, um die Arbeitsbelastung auszuhalten, um seiner Umwelt die neue Arbeitsphilosophie vorleben zu können und den Widerständen und Ängsten begegnen zu können, die häufig mit dem Ansprechen von (unerwünschten) Themen und Veränderungsimpulsen verbunden sind (Stichwort Resilienz)

Die Funktion und die Aufgaben eines Scrum Masters im Betrieb Mobilität wurden in einer Stellenbeschreibung erfasst und in die höchste Entgeltgruppe des Tarifvertrags eingruppiert. Beschäftigte in der Funktion eines Domain Agile Masters führen ein Team von mehreren Scrum Masters. Sie

---

<sup>7</sup> Vgl. zu diesen Begriffen „Agile Arbeitsmethoden“ (Gründerplattform o. J.).

sind der unteren Führungsebene und damit dem außertariflichen Bereich zugeordnet.

### **Wie werden die Veränderungen vom Betriebsrat begleitet?**

Eine Besonderheit im Betrieb Mobilität besteht darin, dass zu Beginn der Digitalisierung mittels RPA in einer Betriebsvereinbarung festgelegt wurde, dass jeder geplante Schritt der RPA dem Betriebsrat vorzulegen ist. Der Betriebsrat gründete hierfür einen eigenen Ausschuss (im Folgenden: Digitalisierungsausschuss). Dessen Aufgabe ist es zu prüfen, welche Veränderungen durch die RPA für den einzelnen Arbeitsplatz zu erwarten sind.

„Die Automatisierung, die wir durchführen, hat das irgendeinen Einfluss auf den Mitarbeiter, sein Arbeitsumfeld, seine Arbeitsinhalte, seine Arbeitsmenge – ganz wichtig – oder wird er nur freigespielt von diesen langweiligen Tippsaufgaben, die weder ich noch ihr irgendwie gerne macht.“ (I 10)

Ein Digitalisierungsschritt durch RPA wird vom Digitalisierungsausschuss nur dann genehmigt, wenn nachgewiesen wird, dass die wegfallenden Aufgaben durch andere, auch höherwertige Arbeitsinhalte ersetzt werden, für die ggf. auch Qualifizierungsmaßnahmen durchzuführen sind. Insofern richtet der Digitalisierungsausschuss sein Augenmerk nicht nur auf einen eventuell drohenden Stellenabbau, sondern schützt die von Digitalisierung betroffenen Funktionen auch vor einer Abgruppierung als Ergebnis von Dequalifizierung. Eine grundsätzliche Überprüfung der Anforderungshöhe und Eingruppierung der Funktion ist jedoch nicht Aufgabe des Digitalisierungsausschusses, sondern eines weiteren Ausschusses des Betriebsrates (siehe nächster Abschnitt).

Für seine Entscheidung werden dem Digitalisierungsausschuss standardisierte Formulare zum geplanten RPA vorgelegt; außerdem führt der Ausschuss Gespräche mit den Fachverantwortlichen und lässt sich die neue Technik erläutern oder vorführen. Es kann auch sein, dass durch die RPA Arbeitsüberlastung und Einsatz von Zeitarbeitskräften abgebaut werden.

„Die Führungskräfte, die sich so eine Digitalisierung einfallen haben lassen für ihre Mitarbeiter, waren *gezwungen*, irgendwelche Effizienzen zu bringen, weil sie in ihren Fachbereichen bei jedem Mitarbeiter entweder schon eine Arbeitsüberlastung hatten oder Zeitarbeitskräfte beschäftigt hatten zusätzlich [...] Also es war vorher schon eine Schiefelage, sagen wir es mal so, vorhanden, die man bereinigen musste und da hat man sich dieser Art von Digitalisierung bedient. (.) Weil für das hat man dann Geld bekommen. [...] weil das wurde dann unterm Strich wieder als Einsparmaßnahme akzeptiert, weil man damit doch irgendwelche Personalkosten eingespart hat. Ohne, dass Kernmitarbeiter entlassen werden müssen.“ (I 8)

Würden durch die Digitalisierung so viele Personalkapazitäten freigesetzt, dass mit einem Stellenabbau zu rechnen wäre, würde die geplante Einführung einem anderen Ausschuss des Betriebsrats zugeleitet, der sich für einen möglichen Erhalt der Arbeitsplätze oder adäquate Ersatzarbeitsplätze einsetzen würde.

### **Wie wirken sich die Veränderungen auf die Eingruppierung aus?**

Ein weiterer Betriebsratsausschuss ist für Fragen der Stellenbewertung und Eingruppierung zuständig (im Folgenden: Entgeltausschuss). Als Arbeitsgrundlage dienen ausführliche Beschreibungen aller Funktionen hinsichtlich der zu erfüllenden Aufgaben und Anforderungen. Sie begründen die Eingruppierung der Funktionen in Entgeltgruppen. Inhaltlich verwandte Funktionen mit unterschiedlichen Anforderungsniveaus sind in einer Funktionsmatrix zusammengefasst.

Nach Auskunft des Vorsitzenden des Entgeltausschusses entstehen durch die Einführung neuer Techniken und neuer Formen der Arbeitsorganisation häufig neue Funktionen, die neue Funktionsbeschreibungen und Funktionsmatrizen erfordern. Darüber hinaus können der Betriebsrat, einzelne Beschäftigte oder ihre Vorgesetzten bei Veränderungen der Aufgaben oder Umstrukturierungen eine Überprüfung der Funktionsbewertung beantragen.

Für die Bewertung neuer Funktionen werden die Eingruppierungskriterien des Tarifvertrags zugrunde gelegt, Gespräche mit örtlichen Betriebsräten und Beschäftigten geführt und Quervergleiche zu anderen Funktionen und Funktionsmatrizen gezogen.

Die Eingruppierung bereits bestehender Funktionen muss im Zuge der Einführung von RPA überprüft werden, denn die Anforderungen könnten sich verändert haben.

„Und da muss man dann genau darauf achten, ist das eine gleichwertige Tätigkeit wie vorher oder ist das eine anspruchsvollere und dann muss man eben die Bewertung des Arbeitsplatzes nochmal mit heranziehen.“ (I 7)

Allerdings war den Befragten des Digitalisierungsausschusses kein Fall bekannt, dass eine Funktionsbeschreibung aufgrund digitalisierter Arbeit, etwa der Einführung von RPA, verändert wurde. Dafür seien die Änderungen für einzelne Funktionen inhaltlich und auch von ihrem zeitlichen Umfang her zu gering gewesen. Erst in Zukunft könne eine Vielzahl von RPA dazu führen, dass Funktionen aufgrund des Wegfalls von Routineaufgaben durch höherwertige Aufgaben angereichert werden. Ob sich dies in der Entgeltentwicklung einzelner Beschäftigter bemerkbar machen würde, sei jedoch fraglich, da Beschäftigte häufig die Funktionen wechseln.

Zurzeit werden jedoch die entfallenden Routineaufgaben meist nicht durch anforderungsreichere Tätigkeiten ersetzt, sondern bereits bestehende Aufgaben werden zeitlich und/oder von ihrem inhaltlichen Umfang her ausgeweitet. Dies führt jedoch nicht zu einer Aufwertung der Tätigkeit insgesamt, denn die Aufgaben und das mit ihnen verbundene Anforderungsniveau bleiben gleich und damit auch die Bewertung und die Eingruppierung der Funktion.

„Da ist keine neue Zeile dazugekommen von einer komplett neuen Aufgabe, sondern das wird in der Regel immer so verkauft, jeder hat so viel Zeitfresser, die unnötiger Art sind, die man automatisieren und entfallen lassen kann und das sind ... Von seinem Aufgabengebiet ist das ein Teil, den der Mensch sowieso ungerne macht und der freut sich, mehr analysieren zu dürfen wie einzutippen. Und das steht alles schon in seiner Arbeitsplatzbeschreibung drin, in seiner Funktionsbeschreibung, so dass hier [...], zumindest aus Unternehmenssicht argumentiert, kein Handlungsbedarf ist. Sondern nur zu bestätigen, dass es so geblieben ist.“ (I 8)

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Begleitung von Digitalisierungsprozessen durch den Betriebsrat und seinen Gremien zwar ein Garant dafür ist, dass durch den Einsatz neuer Technologien zunächst keine Arbeitsplätze verloren gehen, dass es jedoch noch nicht gelingt, die auch in diesem Betrieb nur langsam stattfindenden Veränderungen qualitativ hinsichtlich neuer Anforderungen für die Beschäftigten zu begleiten. Vielmehr wird die bisherige Entwicklung als überwiegend positiv betrachtet, da langweilige Routinetätigkeiten nun automatisch erledigt werden.

Zum Zusammenhang von Digitalisierung, veränderten Anforderungen und Eingruppierung muss aus Sicht eines Befragten aus heutiger Sicht konstatiert werden: „Da muss ich leider sagen: Es gibt einen Zusammenhang, aber der ist nicht entgeltwirksam“ (I 11). Denn im geltenden Tarifvertrag dient das Ausbildungsniveau als entscheidendes Eingruppierungsmerkmal, ergänzt durch die Verantwortung durch Handlungsspielräume in der Tätigkeit.

„Darüber – da kann ich dann schon was machen. Das heißt, wenn ich in dieser Programmierabteilung, wo ich dann bin, einen höheren Handlungsspielraum innerhalb meiner Aufgabenstellung habe, sprich auch mehr Verantwortung wahrnehme, dann kann ich auch, oder muss ich auch in der Entgeltgruppe berücksichtigt werden.“ (I 11)

Konkrete Pläne, Maßnahmen oder Ideen zur deutlicheren Wahrnehmung und Beschreibung dieses Zusammenhangs und zur Berücksichtigung erhöhter oder neu entstehender Anforderungen bei der Entgeltfindung wurden noch nicht entwickelt.

## 4.4 Zwischenfazit 2: Digitale Evolution statt Revolution

Unsere Gespräche mit Expert\*innen aus den Gewerkschaften IGM und NGG, mit Berater\*innen sowie die betrieblichen Analysen haben ergeben, dass die Digitalisierung neue und erhöhte Anforderungen an einer Vielzahl unterschiedlicher Arbeitsplätze mit sich bringt und weiter mit sich bringen wird.

- Im kognitiven Bereich sind steigende Anforderungen an digitale Kompetenzen sowie Sprach- und Methodenkompetenzen zu beobachten.
- Gleichzeitigkeit und Vielfalt der anfallenden Aufgaben in digitalisierten Arbeitsbereichen führen zu erhöhten Anforderungen im kognitiven, aber auch im psychischen Bereich.
- Außerdem steigern Zeit- und Erfolgsdruck psychische Anforderungen für die Beschäftigten.
- Besondere Bedeutung erhalten Anforderungen an die Selbstorganisation, das Management der Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben sowie die zeitliche und räumliche Flexibilität, die durch das mobile Arbeiten entstehen. Dies wurde durch die Digitalisierung für deutlich mehr Beschäftigte möglich und hat sich in der Coronakrise noch weiterverbreitet.

Veränderungen durch die Digitalisierung an den konkreten Arbeitsplätzen werden nach überwiegender Einschätzung der von uns Befragten allerdings eher als Evolution, denn als Revolution wahrgenommen. Die empfundene Langsamkeit des Veränderungsprozesses wird hervorgerufen unter anderem durch die Komplexität und finanzielle Höhe der erforderlichen Investitionen, die daraus folgende geringe Größe der einzelnen Veränderungsschritte sowie auch das Wiedererleben bestimmter Techniken im privaten Alltag.

Dies kann jedoch dazu führen, dass veränderte Anforderungen als alltäglich und selbstverständlich wahrgenommen („schleichende Alltäglichkeit“) und deshalb als professionelle Anforderungen übersehen werden. Damit würden sie bei der Bewertung und Vergütung von Arbeit unberücksichtigt bleiben und neue Unterbewertungen könnten entstehen.

Die Erfahrungen in den Betrieben Lebensmittel und Mobilität haben dies bestätigt und gezeigt,

- dass eine Gefahr der Dequalifizierung durch Digitalisierung besteht und es deshalb umso wichtiger ist, bei der Beschreibung und Bewertung von Funktionen nicht ausschließlich qualifikationsbezogene Anforderungen zu berücksichtigen, sondern weitere, insbesondere psycho-soziale Anforderungsarten in den Blick zu nehmen,

- dass eine Chance für eine Neubewertung dann besteht, wenn systematisch geprüft wird, ob und in welcher Weise sich die Tätigkeiten und Anforderungen durch einen Digitalisierungsschritt verändert haben,
- dass es hierfür Kapazitäten auf Seiten des Personalwesens, aber auch des Betriebsrats bedarf,
- dass es eine Hilfe ist, wenn die Beteiligung des Betriebsrats bei der Digitalisierung in einer Betriebsvereinbarung geregelt ist.

Aus all dem folgt, dass die Chance, im Zuge der Digitalisierung Schritte in Richtung Entgeltgleichheit zu unternehmen und eine Aufwertung bisher gering bewerteter frauendominierter Tätigkeiten zu erreichen, eher vorsichtig zu bewerten ist. Essenziell für unser Untersuchungsfeld war hierfür das Engagement einzelner Akteurinnen.

## 5. Betriebliche Prüfungen der Entgeltgleichheit von Frauen und Männern – aktuelle Herausforderungen unter Bedingungen der Digitalisierung

Auf der Basis unserer Befragungen von Betriebsratsvertreter\*innen, Beschäftigten und Expert\*innen lassen sich Schlussfolgerungen in zwei Richtungen ableiten. Erstens geht es darum, wie überhaupt mehr und valide die Entgeltgleichheit geprüft werden kann und zweitens wie Veränderungen der Arbeit, die durch Digitalisierung entstehen, dabei angemessen erfasst werden können. Welche Regelungen und Rahmenbedingungen sind dafür jeweils vonnöten? Welche Hemmnisse sind zu überwinden?

### 5.1 Verbesserung der Voraussetzungen für Prüfungen der Entgeltgleichheit

Unsere Empirie belegt, dass es vielfach sowohl an *Motivation*, an *Resources* als auch an *Wissen* und *Methoden* für betriebliche Entgeltprüfungen fehlt. Bereits die repräsentativen Befragungen durch WSI und Kienbaum (BMFSFJ 2019; vgl. Kapitel 1 und 2) legen dies nahe. Unsere Befragungen zeigen für den Bereich zweier Gewerkschaften und für vier Betriebe, die in diesem Feld (in begrenztem Maße) aktiv geworden sind, dass das gesellschaftlich geringe Gewicht, das der Entgeltgleichheit von Frauen und Männern derzeit in Deutschland beigemessen wird, sich in der Prioritätensetzung sowohl der Gewerkschaften als auch der Betriebsratsarbeit widerspiegelt.

Entgeltgleichheit wird zwar auf allen Ebenen als bedeutsam betont. Doch ein Entgelttransparenzgesetz, das weder Verpflichtungen noch Sanktionen enthält und das keine rechtliche Handhabe bietet, um Veränderungen herbeizuführen, drückt gegenüber den potenziellen Akteuren und Akteurinnen eben unmissverständlich aus, dass der Gesetzgeber hier keinen dringenden Handlungsbedarf sieht. Die Gesetzeslage sendet die Botschaft, Entgeltgleichheit ist „nice to have“, nicht mehr.

Daher ist an erster Stelle der Gesetzgeber gefragt, das bestehende Entgelttransparenzgesetz zu reformieren oder durch ein *effektives Entgeltgleichheitsgesetz* zu ersetzen. Hierfür kann die im Mai 2021 vorgelegte Konzeption für ein Gleichstellungsgesetz in der Privatwirtschaft eine gute Grundlage bieten (djb 2021). Auch der aktuelle Vorschlag der

Europäischen Kommission für eine neue Richtlinie der EU zur Entgeltgleichheit sieht eine größere Verbindlichkeit für die Berichterstattung über Entgeltdifferenzen und das Ergreifen von Maßnahmen zur Gewährleistung der Entgeltgleichheit vor, wie beispielsweise durch „die Einführung einer geschlechtsneutralen Arbeitsbewertung und beruflichen Einstufung“ (EU-Kommission 2021, Art. 9 Abs. 4).

Eine Stärkung der unionsrechtlichen Grundlagen als Basis für die Durchsetzung der Entgeltgleichheit in den Mitgliedstaaten wurde in unseren Interviews sowohl von den befragten Expert\*innen aus Gewerkschaften als auch aus Beratungseinrichtungen gefordert. Sie adressierten jedoch auch die Bundesregierung und waren sich darin einig, dass nur rechtlich verbindliche Wege sinnvoll seien und das Entgelttransparenzgesetz nicht ausreiche, weil es keine Hebel für Veränderung beinhalte. Es müsste Verpflichtungen statt Aufforderungen zu Prüfungen geben.

Außerdem sollten *verbindliche Anforderungen* formuliert werden, wie *Prüfverfahren betrieblich auszugestalten* sind. Eine Interviewpartnerin stellte sich hierfür mehrere Möglichkeiten vor: „Also ich glaube, Fortschritte bei der Entgeltgleichheit nur über verbindliche Festschreibungen und Sanktionen. [...] Und über gute Beispiele, ne? [...] oder über so etwas [...] wie die unternehmerische Konkurrenz“ (I 3).

Über die Beschreibung von Anforderungen hinaus kann auch die *Vorgabe von geeigneten Prüfverfahren und ihre Zertifizierung* sinnvoll sein. Dies zeigen insbesondere die Erfahrungen in den untersuchten Betrieben Mobilität und Medizintechnik (vgl. Kapitel 3.2), aber auch eine Analyse von am Markt verfügbaren Prüfverfahren zeigt deren Defizite mit Blick auf die rechtlichen Anforderungen an Prüfverfahren (Jochmann-Döll 2021a und b).

Im Hinblick auf die diskriminierungsfreie Feststellung der Gleichwertigkeit von Arbeit fordert im Übrigen auch der DGB in seiner Stellungnahme zum Vorschlag der EU-Kommission für eine neue Entgeltgleichheitsrichtlinie, „dass Instrumente und Methoden zur geschlechtsneutralen Arbeitsbewertung und beruflichen Einstufung *zertifiziert* sein müssen“ (DGB 2021; Hervorhebung durch die Verfasserinnen).

Außerdem könnten sowohl die *Digitalisierung von Prüfverfahren* als auch die *Nutzung* digitalisierter und zertifizierter Prüfprogramme *finanziell gefördert werden*. Digitalisierte Prüfverfahren würden nicht nur die Validität der Ergebnisse sicherstellen, sondern auch weniger zeitliche und personelle Ressourcen erfordern. Denn, wie unsere empirische Untersuchung zeigt, ist es für künftige Verbesserungen erforderlich, die *Ressourcen* für valide Prüfungen in Betracht zu ziehen.

Arbeitgeber sollten verpflichtet sein, zur Umsetzung eines effektiven, Handlungen erzwingenden Gesetzes, interne Ressourcen zur Verfügung

zu stellen, und hierfür ggf. die Personalarbeit aufzustocken. Hier könnte der Staat mit Förderung und Beratung zur Seite stehen.

Das gilt umso mehr für die Ressourcen der Betriebsräte. Bei den umfangreichen Aufgaben, die Betriebsräte haben, ist die Mitwirkung an einer validen Entgeltprüfung kaum bis gar nicht zu leisten. Immer wieder betonen die Befragten, wie aufwändig für sie Datenbeschaffung, Auswertung und Aufbereitung von Ergebnissen ist. Zudem sind die zeitlichen und personellen Ressourcen der Betriebsräte vielfach bereits damit ausgeschöpft, die vielfältigen Mitbestimmungs- und Mitwirkungsaufgaben des BetrVG gewissenhaft zu erfüllen, und außerdem in alltäglichen Auseinandersetzungen die Interessen der Beschäftigten gegenüber dem Arbeitgeber zu vertreten.

Hier stehen die *laufenden Anforderungen* der Betriebsratsarbeit im Widerspruch zu der Herausforderung, ein *strukturelles Problem* wie den Gender-Pay-Gap anzugehen, für den es zudem noch viele andere als betriebliche Ursachen gibt. Wenn es hier nicht sowohl klar geregelte gesetzliche Pflichten gibt als auch die Möglichkeit, auf zusätzliche Ressourcen zurückzugreifen, wird der Appell, dieses schwierige Feld betrieblich zu bearbeiten, ungehört verhallen. Der Gesetzgeber könnte beispielsweise die zusätzliche Freistellung eines Betriebsratsmitglieds vorgeben, wenn und solange ein betriebliches Prüfverfahren durchgeführt wird.

Auch könnte die Erweiterung der Finanzierung und Bereitstellung externer Berater\*innen, in Kombination mit der Verleihung eines Zertifikates, für Betriebs- und Personalräte in Erwägung gezogen werden. Als privatwirtschaftliche Initiative einer Zeitschrift wurde der Deutsche Betriebsrätepreis im Jahr 2020 für ein erfolgreiches Projekt der Förderung der Entgeltgleichheit vergeben (vgl. Deutscher Betriebsrätetag o. J.). Die bisherigen staatlichen Förderungen und Zertifizierungen für Unternehmen könnten damit erweitert, unterstützt und gleichzeitig systematisiert werden. Hier sind bislang zu nennen:

- Die Antidiskriminierungsstelle des Bundes hat seit dem Jahr 2013 bereits 27 Unternehmen des öffentlichen und privaten Sektors (Stand 2020) für die Prüfung der Entgeltgleichheit mit [eg-check.de](https://www.eg-check.de) zertifiziert und teilweise finanziell gefördert (vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2020).
- Das „Fair Pay Innovation Lab“ zertifizierte vier deutsche und zwei isländische Unternehmen für die Jahre 2021/2022 mit dem „Universal Fair Pay Check“ (vgl. Fair Pay Innovation Lab o. J.).
- Das BMFSFJ hat im Rahmen des Unternehmensprogramms „Entgeltgleichheit fördern – Unternehmen beraten, begleiten, stärken“ den „German Equal Pay Award“ ausgerufen, der im Frühjahr 2022 erstmals an Unternehmen verliehen werden soll (BMFSFJ 2022).

Notwendig erscheint weiterhin, das *Wissen über geschlechtergerechte Entlohnung und Methoden der Prüfung von Entgeltgleichheit* stärker zu verbreiten. Von den befragten Gewerkschaftssekretär\*innen und den Berater\*innen wird betont, dass es nach wie vor nicht unerhebliche Hemmnisse für die Motivation betrieblicher Vertreter\*innen gibt, weil der Rechtsgrundsatz, nicht nur gleiche, sondern auch gleichwertige Arbeit von Frauen und Männern gleich zu entlohnen, in seinen praktischen Konsequenzen nicht ausreichend verstanden wird.

Mangelndes Verständnis des Problems und fehlende Sensibilität für das Thema werden durch ungenügendes Wissen über Mechanismen der mittelbaren Geschlechterdiskriminierung und über Grundsätze geschlechtergerechter Arbeitsbewertung hervorgerufen. Zum Teil sind sie auch durch fortbestehende geschlechtsbezogene Stereotype bei den betrieblichen Akteuren und Akteurinnen bedingt bzw. unterfüttert.

Die Frage der betrieblichen Akteur\*innen wurde von den Befragten immer wieder thematisiert, denn es

„hängt [...] wieder davon ab, wie sind die betrieblichen Interessenvertreter, ne? Also: Gucken sie darauf, dass gleichwertige Arbeit auch wieder gleich eingruppiert wird und damit dieselbe Entgeltgruppe gilt, unabhängig davon tatsächlich, welches Geschlecht, welcher Beschäftigte diese Arbeit ausübt? Oder kümmert man sich nicht darum, ne?“ (I 4)

Umfassende und gründliche Wissensvermittlung und Sensibilisierung würde die Prüfung und Umsetzung von Entgeltgleichheit systematischer und unabhängiger von den handelnden Personen sicherstellen können.

Auch wenn *Aufklärung und Verbreitung von Wissen über Arbeitsbewertung*, mittelbare Diskriminierung, Diskriminierungspotenziale in Tarifverträgen und in betrieblichen Entgeltschemata keinesfalls ausreichen, so sind sie aber auch nicht zu vernachlässigen. Immer wieder wurde von den Befragten von „Aha-Effekten“ berichtet, die betriebliche Akteure beispielsweise bei der Anwendung des Paarvergleichs aus dem Prüfverfahren [eq-check.de](http://eq-check.de) gehabt hätten.

Hinzu kommt, dass der Glaube an die *Diskriminierungsfreiheit von Tarifverträgen* ungebrochen ist. Die gewerkschaftlichen Expert\*innen betonen, dass es aufgrund der Geltung eines Tarifvertrags an Sensibilität dafür mangelt, dass es Ungleichbezahlung von Frauen und Männern dennoch geben kann. So werde gesagt:

„Warum ist es denn ein Problem? Wir haben doch [den Tarifvertrag].“ (I 3)

Zudem wird es für eine kaum bewältigbare Aufgabe gehalten, einen Tarifvertrag zu verändern. Im Bereich der NGG wird die Notwendigkeit gesehen, die Tarifverträge auf Diskriminierungspotenziale zu überprüfen,

und manche, die seit über 30 Jahren in Kraft sind, werden als vollkommen überaltert („gefühl aus dem Mittelalter“, I 5) betrachtet. Doch Tarifverträge können nicht einseitig verändert werden. Dort, wo Gewerkschaften die Notwendigkeit von Überprüfungen gesehen und die Neuverhandlung gefordert haben, ist dies an der Arbeitgeberseite gescheitert. Das wird aus Lebensmittelbranchen ebenso berichtet wie für Tarifverträge aus dem IG Metall-Bereich.

Auch außerhalb der von uns untersuchten Branchen gilt dies im Übrigen für die Tarifreform des BAT und BMT-G im öffentlichen Dienst ab dem Jahr 2005, wo die Vorschläge von ver.di für eine neue Systematik der Bewertung Eingruppierung der Tätigkeiten in den Entgeltordnungen erfolglos blieben (vgl. Tondorf 2008).

Insofern wäre es unabdingbar, von staatlicher Seite auch die *Tarifvertragsparteien zu verpflichten*, ihre Regelungen zur Arbeitsbewertung und Eingruppierung zu überprüfen. Hier erscheint eine Orientierung an Regelungen hilfreich, wie sie beispielsweise in Belgien gelten. Dort gehen nationale Gesetze über die Verpflichtung zu einer Berichterstattung über geschlechterbezogene Entgeltstrukturen hinaus. Die Vorgabe von Standards für diskriminierungsfreie Arbeitsbewertungssysteme hilft, das Prinzip des gleichen Entgelts für gleichwertige Arbeit durchzusetzen (Jochmann-Döll/Scheele 2015). Das so genannte „EVA-Projekt“ (2001–2006) beinhaltete eine Evaluation der Jobklassifikationen in Bezug auf Geschlechtsneutralität. Ein Gesetz zu Kollektivverträgen (CLA25ter) legt seit 2008 fest, dass gemeinsame Komitees alle Klassifikationen von Funktionen hinsichtlich Geschlechtsneutralität überprüfen müssen (Van Hove 2015).

Eine neue Studie der OECD zeigt, dass inzwischen 18 der 38 OECD-Länder in dieser oder jener Form gesetzliche Regelungen zur Entgelttransparenz haben, darunter neun Länder einen Prozess umfassender Entgeltgleichheitsprüfungen vorschreiben (OECD 2021). Deren Erfahrungen auszuwerten, dürfte auch für Deutschland lohnend sein.

Als Hemmnis für Prüfverfahren und Entgeltangleichungen wurde verschiedentlich die Forderung der Arbeitgeber nach Kostenneutralität genannt, denn da „würden halt die Kollegen leer ausgehen, ne? Das ist nicht durchsetzungsfähig bei uns“ (I 3). Auch ein anderes Forschungsprojekt kam zu einem ähnlichen Ergebnis: „Beispielsweise sei die Forderung nach Entgeltgleichheit ein 'heikles Thema, da diese große Angst, da wird den Männern was weggenommen' [...] eine Solidarität aller IG Metall-Mitglieder unmöglich mache. Laut der Frauengruppe wird diese Angst 'natürlich von den Arbeitgebern gestreut'. Männer würden so [...] sich in Opposition zu Fraueninteressen positionieren“ (Schreyer 2020, S. 349).

Als hilfreich könnten sich hier *Regelungen zu schrittweisen Anpassungsmaßnahmen* erweisen, die den Kosteneffekt verteilen und die Ängste der (männlichen) Beschäftigten verringern. Allerdings müssten diese Regelungen in gleicher Weise verbindlich vorgeben, dass überhaupt Anpassungsmaßnahmen ergriffen werden müssen, wenn Benachteiligungen festgestellt wurden.

## 5.2 Anpassung der Prüfungen an Veränderungen der Arbeit durch Digitalisierung

Wie die Befragungen und betrieblichen Fallstudien gezeigt haben, führen die Digitalisierung und mit ihr in Verbindung stehende neue Arbeitsformen zu Veränderungen der Arbeit und ihren Anforderungen. Dabei werden die Veränderungen von vielen der von uns Befragten eher als langsame Veränderung in kleinen Schritten („Evolution“), denn als plötzliche und umfassende Veränderung („Revolution“) wahrgenommen. Dies mag mit der Bedienerfreundlichkeit und Nutzerorientierung der neuen digitalen Techniken und Werkzeuge zusammenhängen, oder aber mit der Alltäglichkeit digitaler Technik und ihrem Wiedererleben im privaten Alltag.

Jedenfalls führt die empfundene Langsamkeit der Veränderungen zu der Gefahr, dass die veränderten Anforderungen bei Arbeitstätigkeiten nicht wahrgenommen werden und infolgedessen bei der Arbeitsbewertung und Entgeltfindung keine Berücksichtigung finden. *Neue und erhöhte Anforderungen könnten zu einer „schleichenden Alltäglichkeit“ werden*, die nicht als entgeltrelevant betrachtet wird. Für frauendominierte Tätigkeitsfelder entstünde damit eine neue Gefahr der Unterbewertung und Unterbezahlung ihrer Arbeit. Dem müssen Verfahren zur Prüfung der Entgeltgleichheit Rechnung tragen. Doch wie?

Als Ergebnis unserer exemplarischen Untersuchungen ergeben sich als Folge der Digitalisierung und durch sie hervorgerufenen Veränderungen der Arbeit und ihrer Anforderungen und Belastungen vor allem drei neue Herausforderungen für Prüfungen der Entgeltgleichheit.

Die erste Herausforderung besteht darin, *Tätigkeitsbeschreibungen* in regelmäßigen Abständen anzupassen. *Jeweils aktuelle Tätigkeitsbeschreibungen* stellen noch mehr als bislang eine notwendige Grundlage seriöser Prüfungen der Entgeltgleichheit im Sinne diskriminierungsfreier Entlohnung dar. Das gilt für betriebliche Eingruppierungsrichtlinien bzw. -grundlagen und für Tarifverträge gleichermaßen; ein Unterschied zwischen betrieblichen und tariflichen Regelungen mag in den Abständen liegen, in denen betriebliche Tätigkeitsbeschreibungen und tarifliche

Orientierungs-, Richt- oder Niveaubispiele überprüft und verändert werden müssen.

Eine Minimalanforderung ist es, nach einer Umstellung auf digitalisierte Arbeit an einem Arbeitsplatz die Eingruppierung der betroffenen Arbeitnehmer\*innen hinsichtlich der neuen Anforderungen und Belastungen am Arbeitsplatz zu überprüfen. Das Gleiche gilt auch in Bezug auf weitere technisch oder arbeitsorganisatorisch bedingte Veränderungen, die nicht immer mit Digitalisierung zusammenhängen. Die Voraussetzung für Aktualisierungen und Anpassungen ist, dass überhaupt Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile für die Stellen vorhanden sind. Wo es diese bisher nicht gibt, ist das nachzuholen.

Eine bisher ungelöste Frage ist, wie, von wem, mit welchen Abläufen und Verfahren die Dynamik von Anforderungen und Belastungen beobachtet, gemessen, bewertet und in den Eingruppierungsgrundlagen erfasst werden kann. *Leitlinien für die Vorgehensweise* sowie ein *regelmäßiger Rhythmus* können hierfür hilfreich sein. Diese können sich die Tarifvertrags- und Betriebsparteien entweder selbst verordnen, oder der Gesetzgeber kann sie vorgeben.

Die zweite große Herausforderung besteht darin, *veränderte Anforderungen*, gerade im kognitiven Bereich (ohne veränderte formale Qualifikationsanforderung), im Bereich psychischer Belastungen und in Bezug auf die Verantwortung der Einzelnen *angemessen, differenziert und geschlechtsneutral abzubilden*. In den Interviews und Betriebsbesuchen deutet sich an, dass hier arbeitswissenschaftliche Forschung erforderlich ist, damit a) gerade *neuartige* Anforderungen (z. B. Selbstorganisation und Grenzmanagement, vgl. Kapitel 4), b) *schleichende*, mitunter übersehene Veränderungen und c) Anforderungsdifferenzierungen im hoch- und höchstqualifizierten Bereich geschlechtsneutral erfasst werden können.

Ein vielversprechender, weiterzuverfolgender Ansatz kann dafür die arbeitswissenschaftliche Forschung an der RWTH Aachen zur Adaption klassischer Arbeitsanalyseverfahren und zur Arbeitsgestaltung im Produktionsbereich sein (Duisberg et al. 2021). Eine hilfreiche Basis für eine ganzheitliche Analyse und Bewertung digitalisierter Arbeit kann auch der europäische Referenzrahmen für digitale Kompetenzen darstellen, der DigComp V2.1 (Carretero et al. 2017; vgl. auch die Internetseite <https://digcomp.enterra.de>).<sup>8</sup>

Als dritte Herausforderung ergibt sich aus dem bisher Gesagten, dass eine *Modernisierung* vieler Tarifverträge auf der Tagesordnung stehen

---

8 Hier werden sechs digitale Kompetenzbereiche unterschieden: Informations- und Datenkompetenz, Kommunikation/Kooperation, Gestalten und Erzeugen digitaler Inhalte, Sicherheit, Problemlösung, Analyse/Reflektion. Diese sechs Bereiche sind in 24 Einzelkompetenzen gegliedert und können in vier Kompetenzniveaus vorliegen.

dürfte. Es ginge um eine *generelle Überprüfung* von Tätigkeits- und Funktionsbeschreibungen, die alle (gewandelten, neu entstandenen) Anforderungen und Belastungen an den Arbeitsplätzen erfasst. Die *Geschlechtsneutralität* und *Diskriminierungsfreiheit* der Tätigkeitsbeschreibungen wäre eine wesentliche Anforderung.

### 5.3 Trotz alledem: Neue Chancen für die Entgeltgleichheit

Chancen für vermehrte Prüfungen der Entgeltgleichheit liegen zunächst in der *Beispielwirkung von erfolgreichen Projekten* wie im Betrieb Lebensmittel (vgl. Kapitel 3 und 4) und dem Engagement einzelner Personen in Betrieben und Gewerkschaften.

Auch die (langsam) steigende *Akzeptanz von Gleichstellungszielen* in der Gesellschaft und in Betrieben kann zu einer höheren Priorität der Entgeltgleichheit und der Einsicht in die Notwendigkeit ihrer Prüfung führen. Effektive gesetzliche Verpflichtungen würden dies befördern.

Außerdem trägt auch der mancherorts beobachtbare *geschlechtsunabhängige Bedarf an Gerechtigkeit, Systematik und Transparenz in der Entgeltpolitik* dazu bei, dass Überprüfungen der Entgeltsysteme und der Eingruppierung in Betrieben abgestrebt werden. In diesem Zuge können Entgeltsysteme so gestaltet werden, dass sie sich förderlich für die Entgeltgleichheit der Geschlechter auswirken können.

Durch die Digitalisierung wird darüber hinaus der Bedarf an Veränderungen der Entgeltpolitik fühlbarer, was zu einer weiteren Chance führen kann. Mehrere befragte gewerkschaftliche Expert\*innen schätzen ein, dass damit unter Umständen auch die Entgeltgleichheit auf der Agenda nach oben rückt.

„Aber wir merken ja jetzt schon, dass durch die digitale Transformation das Thema in den Betrieben auch wieder eine größere Relevanz bekommt. [...] Das Thema Entgelt und das Thema Eingruppierung, weil sich Tätigkeiten verändern. [...] Und weil also neue Tätigkeiten entstehen, diese ganzen Bereiche des agilen Arbeitens, wo man ja im Grunde überhaupt noch nicht so richtig weiß, wo man die eigentlich eingruppieren soll, weil die nicht so richtig ins Raster passen. Ich glaube, das Thema wird in den nächsten Jahren wieder zunehmen und möglicherweise gelingt es sozusagen, in diesem Zuge dann auch das Thema Entgeltgerechtigkeit bei der Eingruppierung wieder stärker, ja, mitzumachen, mitzudenken. Also im Zuge dessen, dass das Thema wieder relevanter wird, kann man dann auch das Thema [...] als eins von mehreren Themen wieder mit auf die Agenda bringen.“ (I 1)

Dies gilt für die betriebliche wie für die tarifliche Ebene der Entgeltpolitik. Denn Tarifpolitik erfolge in „Wellen“, sagt eine Befragte, und die Digitali-

sierung sei so eine Welle, die möglicherweise ein Fenster für eine geschlechtsneutralere und diskriminierungsfreiere Arbeitsbewertung und Eingruppierung eröffne. In einem anderen Expert\*innengespräch wurde darauf verwiesen, dass falsche Eingruppierung ja nicht nur Frauen betrifft.

„Und deshalb müsste man sich das wirklich für alle angucken. Und das wäre vielleicht auch eine Chance, wenn man das allumfassend für Männer *und* für Frauen denken würde. [...] Weil, es gibt auch genug Männer bei uns, die eigentlich falsch eingruppiert sind. Die eigentlich mehr verdienen müssten. Von daher wäre das eine Chance, vielleicht so eine generelle Kampagne oder Initiative zu machen und sich das alles anzugucken. Aber das ist halt [...] ein Mammutprojekt, ne?“ (I 3)

Prüfungen der Entgeltgleichheit bieten auch ihrerseits eine Chance für eine Betrachtung weiterer Aspekte, die sich indirekt auf die Entgelthöhe und die Chancengleichheit beim Entgelt auswirken. Denn auch, wenn es bei Entgeltgleichheitsprüfungen im Kern vor allem darum geht, ob Frauen für gleiche oder gleichwertige Arbeit tatsächlich gleich bezahlt werden, wurde von mehreren Interviewten betont, dass unbedingt auch analysiert werden müsste, ob sie eine Chance auf einen ihren Qualifikationen entsprechenden Arbeitsplatz haben und inwiefern eine Ungleichbehandlung bei Beurteilungen vorliegt. Die Wichtigkeit dieser Prüfungsaspekte hänge zum Teil mit der schwierigen Messbarkeit der Anforderungen und Belastungen in hochqualifizierten Angestelltentätigkeiten zusammen. Vertikale Segregation (auch ohne Führungspositionen), also die Zuweisung von Aufgaben und Verantwortung an die einzelnen Beschäftigten, und Eingruppierung hängen untrennbar zusammen. Der

„Knackpunkt [sei], dass man tatsächlich überprüft, ob das, was als Eingruppierungsgrundlage genommen wird, ob das alles abdeckt, was da getan wird. Also, ob alle Anforderungen und alle Kompetenzen da mit einfließen.“ (I 3)

Insgesamt zeigen die hier vorgelegten Forschungsergebnisse, dass die Überprüfung der Entgeltgleichheit in den Betrieben trotz der unverbindlichen Aufforderung dazu im Entgelttransparenzgesetz keine Selbstverständlichkeit darstellt, sondern häufig von dem Engagement einzelner Personen abhängt. Durch die Digitalisierung verändern sich die Anforderungen an die Beschäftigten. Inwieweit dies eine Chance für die Herstellung von Entgeltgleichheit ist, lässt sich bisher allerdings noch nicht eindeutig beantworten. Es ist jedoch deutlich geworden, dass es weiterhin eine unabdingbare Aufgabe bleibt, sich des Themas der Entgeltgleichheit anzunehmen, um die Gleichstellung der Geschlechter voranzubringen.

## Literatur

- Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2020): Praxiserfahrungen mit eg-check.de. [www.eg-check.de/eg-check/DE/was-ist-eg-check/03-praxiserfahrung/03-praxiserfahrung-node.html](http://www.eg-check.de/eg-check/DE/was-ist-eg-check/03-praxiserfahrung/03-praxiserfahrung-node.html) (Abruf am 22.3.22).
- Ballhausen, Heike / Frank, Florian / von Platen, Henrike (2020): Fair Pay Studie 2020 – mit Strategie zur Chancengleichheit. Eine Kooperation von Willis Towers Watson und dem Fair Pay Innovation Lab. [www.wtwco.com/assets/webinar/WTW\\_Webinar\\_FairPayStudie2020\\_final\\_QA.pdf](http://www.wtwco.com/assets/webinar/WTW_Webinar_FairPayStudie2020_final_QA.pdf) (Abruf am 21.3.2022)
- Baumann, Helge / Klenner, Christina / Schmidt, Tanja (2019): Entgeltgleichheit von Frauen und Männern. Wie wird das Entgelttransparenzgesetz in Betrieben umgesetzt? Eine Auswertung der WSI-Betriebsrätebefragung 2018. Report Nr. 45. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [www.boeckler.de/pdf/p\\_wsi\\_report\\_45\\_2019.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_45_2019.pdf) (Abruf am 21.3.2022)
- Bergmann, Nadja / Pretterhofer, Nicolas / Meißner, Janis Lena / Haselsteiner, Edeltraud (2021): Auf der Suche nach versteckter technologischer Arbeit. Analyse zweier frauendominierter Beschäftigungsfelder im Kontext der Digitalisierung. Wien: L&R Sozialforschung. [https://ams-forschungsnetzwerk.at/downloadpub/2021\\_Versteckte\\_Technologische\\_Arbeit\\_Einzelhandel.pdf](https://ams-forschungsnetzwerk.at/downloadpub/2021_Versteckte_Technologische_Arbeit_Einzelhandel.pdf) (Abruf am 21.3.2022)
- BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2019): Bericht der Bundesregierung zur Wirksamkeit des Gesetzes zur Förderung der Entgelttransparenz zwischen Frauen und Männern. [www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/bericht-der-bundesregierung-zur-wirksamkeit-des-gesetzes-zur-foerderung-der-entgelttransparenz-zwischen-frauen-und-maennern-137226](http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/bericht-der-bundesregierung-zur-wirksamkeit-des-gesetzes-zur-foerderung-der-entgelttransparenz-zwischen-frauen-und-maennern-137226) (Abruf am 21.3.2022).
- BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2021): Dritter Gleichstellungsbericht. Digitalisierung geschlechtergerecht gestalten. [www.bmfsfj.de/bmfsfj/ministerium/berichte-der-bundesregierung/dritter-gleichstellungsbericht?view=](http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/ministerium/berichte-der-bundesregierung/dritter-gleichstellungsbericht?view=) (Abruf am 21.3.2022).
- BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2022): Entgeltgleichheit fördern. [www.xn--entgeltgleichheit-frdern-3oc.de/](http://www.xn--entgeltgleichheit-frdern-3oc.de/) (Abruf am 21.3.2022).
- Busch, Anne (2013): Der Einfluss der beruflichen Geschlechtersegregation auf den „Gender Pay Gap“. Zur Bedeutung geschlechtlich konnotierter Arbeitsinhalte. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie Vol. 65, No. 2, S. 301–338.

- Carretero, Stephanie / Vuorikari, Riina / Punie, Yves (2017): DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3c5e7879-308f-11e7-9412-01aa75ed71a1/language-en> (Abruf am 21.3.2022).
- Chicha, Marie-Thérèse (2016): Gendergerechtigkeit stärken – Entgeltgleichheit sicherstellen: Ein ILO-Leitfaden für genderneutrale Tätigkeitsbewertung. Genf: Internationale Arbeitsorganisation (ILO).
- Deutscher Betriebsrätetag (o. J.): Betriebsräte-Preis. <https://betriebsraetetag.de/betriebsraetepreis/#:~:text=Verleihung%20des%20%E2%80%9EDeutschen%20Betriebsr%C3%A4te-Preises%202020%E2%80%9C%20am%2005.%20November,90%20eingereichten%20Projekten%20wurden%2012%20herausragende%20Praxisprojekte%20nominiert> (Abruf am 21.3.2022).
- Deutscher Bundestag (2017): Öffentliche Anhörung des Ausschusses für Familie, Senioren, Frauen und Jugend am 6. März 2017 zum Thema Entgeltgleichheit. Stellungnahmen der Sachverständigen. [www.bundestag.de/webarchiv/Ausschuesse/ausschuesse18/a13/anhoerungen/stellungnahmen-inhalt-494410](http://www.bundestag.de/webarchiv/Ausschuesse/ausschuesse18/a13/anhoerungen/stellungnahmen-inhalt-494410) (Abruf am 22.3.2022)
- DGB – Deutscher Gewerkschaftsbund (2017): Stellungnahme des Deutschen Gewerkschaftsbundes zum Entwurf des Gesetzes zur Förderung der Transparenz von Entgeltstrukturen zwischen Frauen und Männern. Ausschussdrucksache 18(13)107j. [www.bundestag.de/resource/blob/495474/245f810b4f975c4019efc62a83af2c5f/18-13-107j\\_Elke-Hannack-data.pdf](http://www.bundestag.de/resource/blob/495474/245f810b4f975c4019efc62a83af2c5f/18-13-107j_Elke-Hannack-data.pdf) (Abruf am 22.3.2022).
- DGB – Deutscher Gewerkschaftsbund (2021): Stellungnahme des Deutschen Gewerkschaftsbundes zum Vorschlag der Europäischen Kommission für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates zur Stärkung der Anwendung des Grundsatzes des gleichen Entgelts für Männer und Frauen bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit durch Lohntransparenz und Durchsetzungsmechanismen. Berlin.
- djb – Deutscher Juristinnenbund (2016): Stellungnahme zum Entwurf eines Gesetzes für mehr Lohngerechtigkeit zwischen Frauen und Männern. [www.djb.de/presse/stellungnahmen/detail/st16-24](http://www.djb.de/presse/stellungnahmen/detail/st16-24) (Abruf am 22.3.2022).
- djb – Deutscher Juristinnenbund (2021): Konzeption eines Gleichstellungsgesetzes für die Privatwirtschaft. Kurzfassung. [www.djb.de/fileadmin/user\\_upload/Kurzfassung\\_djb-Konzeption\\_Gleichstellungsgesetz\\_Privatwirtschaft.pdf](http://www.djb.de/fileadmin/user_upload/Kurzfassung_djb-Konzeption_Gleichstellungsgesetz_Privatwirtschaft.pdf) (Abruf am 22.3.2022).

- Duisberg, Maximilian / Mayer, Christina Maria / Langhanki / Mütze-Niewöhner, Susanne (2021): Digitalisierung mit partizipativem Planungsvorgehen: Potentiale ausschöpfen und Risiken vermeiden. <https://publications.rwth-aachen.de/record/821524> (Abruf am 22.3.2022).
- Europäische Kommission (2014): Empfehlung der Kommission vom 7. März 2014 zur Stärkung des Grundsatzes des gleichen Entgelts für Frauen und Männer durch Transparenz (2014/124/EU). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014H0124&from=EN> (Abruf am 22.3.2022).
- Europäische Kommission (2021): Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates zur Stärkung der Anwendung des Grundsatzes des gleichen Entgelts für Männer und Frauen bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit durch Lohntransparenz und Durchsetzungsmaßnahmen. 2021/0050 (COD). [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/aid\\_development\\_cooperation\\_fundamental\\_rights/com-2021-93\\_de\\_1.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/aid_development_cooperation_fundamental_rights/com-2021-93_de_1.pdf) (Abruf am 22.3.2022).
- eurostat (2021): Statistics Explained. Gender pay gap statistics. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender\\_pay\\_gap\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics) (Abruf am 22.3.2022).
- Fair Pay Innovation Lab (o. J.): Universal Fair Pay Check. [www.fpi-lab.org/universal-fair-pay-check/](http://www.fpi-lab.org/universal-fair-pay-check/) (Abruf am 22.3.2022).
- Gärtner, Deborah / Lange, Katrin / Stahlmann, Anne (2020): Was der Gender Care Gap über Geld, Gerechtigkeit und die Gesellschaft aussagt. Einflussfaktoren auf den Gender Care Gap und Instrumente für seine Reduzierung, Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. [www.bmfsfj.de/resource/blob/154696/bb7b75a0b9090bb4d194c2faf63eb6aa/gender-care-gap-forschungsbericht-data.pdf](http://www.bmfsfj.de/resource/blob/154696/bb7b75a0b9090bb4d194c2faf63eb6aa/gender-care-gap-forschungsbericht-data.pdf) (Abruf am 21.3.2022).
- Grabka, Markus M. (2016): Genderspezifische Verteilungseffekte der Digitalisierung. Vortrag auf der 3. Gender Studies Tagung des DIW Berlin und der FES am 22. September 2016, Berlin. [www.diw.de/documents/dokumentenarchiv/17/diw\\_01.c.543401.de/grabka\\_2016\\_genderspezifische\\_verteilungseffekte\\_der\\_digitalisierung.pdf](http://www.diw.de/documents/dokumentenarchiv/17/diw_01.c.543401.de/grabka_2016_genderspezifische_verteilungseffekte_der_digitalisierung.pdf) (Abruf am 22.3.2022).
- Gründerplattform (o. J.): Agile Arbeitsmethoden. <https://gruenderplattform.de/startup-gruenden/agile-arbeitsmethoden> (Abruf am 24.3.2022).

- Hausmann, Ann-Christin / Kleinert, Corinna / Leuze, Kathrin (2015): Entwertung von Frauenberufen oder Entwertung von Frauen im Beruf? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 67, S. 217–242.
- Jochmann-Döll, Andrea (2021a): Alles geht, nichts muss? Über die Eignung betrieblicher Verfahren zur Prüfung der Entgeltgleichheit, Teil I. In: Gleichstellung in der Praxis 17, H. 2, S. 52–57.
- Jochmann-Döll, Andrea (2021b): Wer die Wahl hat, braucht den Überblick. Über die Eignung betrieblicher Verfahren zur Prüfung der Entgeltgleichheit, Teil II. In: Gleichstellung in der Praxis 17, H. 3, S. 56–61.
- Jochmann-Döll, Andrea / Ranftl, Edeltraud (2010): Impulse für die Entgeltgleichheit. Die ERA und ihre betriebliche Umsetzung auf dem gleichstellungspolitischen Prüfstand. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung 120. Berlin: edition sigma.
- Jochmann-Döll, Andrea / Scheele, Alexandra (2020): Auf dem Weg zur Entgeltgleichheit von Frauen und Männern. Daten, Ursachen, Maßnahmen. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. [www.bmfsfj.de/resource/blob/159872/c10d77c1198719376488fb63e67514c5/auf-dem-weg-zur-entgeltgleichheit-von-frauen-und-maennern-deutsch-data.pdf](http://www.bmfsfj.de/resource/blob/159872/c10d77c1198719376488fb63e67514c5/auf-dem-weg-zur-entgeltgleichheit-von-frauen-und-maennern-deutsch-data.pdf) (Abruf am 21.3.2022).
- Jochmann-Döll, Andrea / Tondorf, Karin (2018): Gleiches Entgelt für gleichwertige Arbeit? Die Entgeltordnung des Tarifvertrags der Länder (TV-L) auf dem Prüfstand. Berlin: Antidiskriminierungsstelle des Bundes. [www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Entgelt\\_UN\\_Gleichheit/TV\\_L.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Entgelt_UN_Gleichheit/TV_L.pdf?__blob=publicationFile&v=2) (Abruf am 22.3.2022).
- Jochmann-Döll, Andrea / Scheele, Alexandra (2015): Das Gender Pay Gap im Branchenvergleich. In: Femina Politica 18, H. 2, S. 83–92.
- Jürgens, Kerstin / Hoffmann, Reiner / Schildmann, Christina (2017): Arbeit transformieren. Denkanstöße der Kommission „Arbeit der Zukunft“, Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung 189. Bielefeld: transcript.
- Klammer, Ute / Klenner, Christina / Lillemeier, Sarah (2018): „Comparable Worth“. Arbeitsbewertungen als blinder Fleck in der Ursachenanalyse des Gender Pay Gaps? Study Nr. 14. Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung. [www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=8139](http://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=8139) (Abruf am 22.3.2022).

- Koebe, Josefine / Samtleben, Claire / Schrenker, Annekatriin / Zucco, Aline (2020): Systemrelevant, aber dennoch kaum anerkannt: Entlohnung unverzichtbarer Berufe in der Corona-Krise unterdurchschnittlich. DIW aktuell Nr. 48. [www.diw.de/de/diw\\_01.c.792754.de/publikationen/diw\\_aktuell/2020\\_0048/systemrelevant\\_aber\\_dennoch\\_kaum\\_anerkannt\\_entlohnung\\_unverzichtbarer\\_berufe\\_in\\_der\\_corona-krise\\_unterdurchschnittlich.html](http://www.diw.de/de/diw_01.c.792754.de/publikationen/diw_aktuell/2020_0048/systemrelevant_aber_dennoch_kaum_anerkannt_entlohnung_unverzichtbarer_berufe_in_der_corona-krise_unterdurchschnittlich.html) (Abruf am 22.3.2022).
- Lillemeier, Sarah / Klenner, Christina (2014): Der Entgeltgleichheit einen Schritt näher. Die EVA-Liste zur Evaluierung von Arbeitsbewertungsverfahren. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
- Lübker, Malte / Zucco, Aline (2020): Was ist wichtig? Die Corona-Pandemie als Impuls zur Neubewertung systemrelevanter Sektoren. In: WSI-Mitteilungen 73, H. 6, S. 472–484.
- Maier, Friederike (2021): Geschlechtsspezifische Arbeitsmarkteffekte der Digitalisierung – ein Literaturüberblick zum Forschungsstand. Discussion Paper Nr. 44, 08/2021. Berlin: Harriet Taylor Mill-Institut der Hochschule für Wirtschaft und Recht. [www.htmi.hwr-berlin.de/fileadmin/institut-htmi/Ver%C3%B6ffentlichungen/Discussion\\_Paper/DiscPap44.pdf](http://www.htmi.hwr-berlin.de/fileadmin/institut-htmi/Ver%C3%B6ffentlichungen/Discussion_Paper/DiscPap44.pdf) (Abruf am 22.3.2022).
- OECD (2021): Pay Transparency Tools to Close the Gender Wage Gap. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/eba5b91d-en> (Abruf am 22.3.2022).
- Pimminger, Irene / Bergmann, Nadja (2020): Gleichstellungsrelevante Aspekte der Digitalisierung der Arbeitswelt in Deutschland. Expertise für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. Berlin: Geschäftsstelle Dritter Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. [www.dritter-gleichstellungsbericht.de/de/article/217.gleichstellungsrelevante-aspekte-der-digitalisierung-der-arbeitswelt-in-deutschland.html](http://www.dritter-gleichstellungsbericht.de/de/article/217.gleichstellungsrelevante-aspekte-der-digitalisierung-der-arbeitswelt-in-deutschland.html) (22.3.2022).
- Scheele, Alexandra (2019): Abwertung von Care-Arbeit durch Vergeschlechtlichung. In: Rudolph, Clarissa / Schmidt, Katja (Hg.): Interessenpolitik und Care – Voraussetzungen, Hürden und Perspektiven kollektiven Handelns. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 24–36.

- Schreyer, Jasmin (2020): Gewerkschaftliche Gleichstellung der Geschlechter am Beispiel der IG Metall: Geschlechterdemokratisches Selbstverständnis versus politische Kultur. In: Artus, Ingrid / Bennewitz, Nadja / Henninger, Annette / Holland, Judith / Kerber-Clasen, Stefan (Hg.): Arbeitskonflikte sind Geschlechterkämpfe. Sozialwissenschaftliche und historische Perspektiven. 1. Auflage. Münster: Westfälisches Dampfboot (Arbeit – Demokratie – Geschlecht, Band 27), S. 342–358.
- Statistisches Bundesamt (2021): Gender Pay Gap 2020: Frauen verdienen 18 % weniger als Männer. [www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/03/PD21\\_106\\_621.html](http://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/03/PD21_106_621.html) (Abruf am 22.3.2022).
- Tondorf, Karin (2008): Neue Entgeltordnung und Leistungsentgelt. In: Bispinck, Reinhard (Hrsg.): Verteilungskämpfe und Modernisierung. Aktuelle Entwicklungen in der Tarifpolitik. Hamburg: VSA, S. 123–135.
- Van Hove, Hildegard (2015): Some Facts about Gender Pay Gap in Belgium. Country Fact sheet for the Project: „Gender Pay Gap: New Solutions for an Old Problem“. <https://silo.tips/download/some-facts-about-the-gender-pay-gap-in-belgium> (Abruf am 22.3.2022).
- Winter, Regine (2010): Diskriminierungsfreier(re) Entgeltgestaltung – leider immer noch ein Prinzip ohne Praxis. In: Hohmann-Dennhardt, Christine / Körner, Marita / Zimmer, Reingard (Hg.): Geschlechtergerechtigkeit. Festschrift für Heide Pfarr. Baden-Baden: Nomos, S. 320–333.
- Zucco, Aline (2021): Der Gender Pay Gap in IT-Berufen. Expertise für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. [www.dritter-gleichstellungsbericht.de/de/article/222.der-gender-pay-gap-in-it-berufen.html](http://www.dritter-gleichstellungsbericht.de/de/article/222.der-gender-pay-gap-in-it-berufen.html) (Abruf am 22.3.2022).
- Zucco, Aline / Lott, Yvonne (2021): Stand der Gleichstellung. Ein Jahr mit Corona. WSI Report Nr. 64. Düsseldorf: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung. [www.boeckler.de/pdf/p\\_wsi\\_report\\_64\\_2021.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_64_2021.pdf) (Abruf am 22.3.2022).

## Autorinnen

**Dr. Andrea Jochmann-Döll** ist freiberufliche Wissenschaftlerin und Beraterin mit den Arbeitsschwerpunkten Entgeltgleichheit der Geschlechter und Chancengleichheit der Geschlechter im Erwerbsleben. Sie hat unter anderem die Instrumentarien [eg-check.de](http://eg-check.de) zur Prüfung der Entgeltgleichheit, [gb-check.de](http://gb-check.de) zur Gleichbehandlung der Geschlechter im Erwerbsleben und den KMU-Gleichstellungsscheck für Klein- und Mittelbetriebe mitentwickelt.

**Dr. Christina Klenner** ist Senior Research Fellow am Institut für empirische Sozial- und Wirtschaftsforschung INES Berlin. Sie war 2000 bis 2018 Referatsleiterin Genderforschung am Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung in Düsseldorf. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind berufliche Gleichstellung der Geschlechter, Entgeltgleichheit und Arbeitszeitfragen sowie Wandel der Geschlechterarrangements.

**PD Dr. Alexandra Scheele** ist Lehrkraft für besondere Aufgaben für den Arbeitsbereich Arbeits- und Wirtschaftssoziologie an der Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld. Zuvor war sie Vertretungsprofessorin an der Universität Bielefeld und der Universität Erfurt sowie Gastprofessorin an der Humboldt-Universität zu Berlin. Ihre aktuellen Forschungsschwerpunkte sind Geschlechterungleichheiten in der Arbeitswelt, Care-Arbeit und soziale Reproduktion sowie die Digitalisierung der Arbeit.

**ISSN 2509-2359**